

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES COOPÉRATIVES DE SOLIDARITÉ EN TOURISME :
LE CAS DE LA COOPÉRATIVE VERTE AU SAGUENAY

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR

SIMON BEAUBIEN

JANVIER 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur, Juan-Luis Klein, pour sa rigueur et la pertinence de ses commentaires tout au long de la rédaction. Avoir une personne aussi compétente durant l'ensemble du processus a été inestimable dans la réalisation de cette étude.

Mes remerciements vont aussi à Louis Jolin qui m'a accompagné dans les débuts de mon parcours à la maîtrise et qui m'a grandement aidé à choisir un sujet de recherche près de mes intérêts.

Je tiens à remercier toute l'équipe de la Coopérative de solidarité VERTE pour leur ouverture et leur accueil chaleureux lors de mon passage. Les discussions, formelles et informelles ont été très agréables et je vous souhaite le plus grand succès pour le futur. Merci aussi à tous les intervenants que j'ai eu la chance de rencontrer lors de mon passage au Saguenay—Lac-Saint-Jean; votre apport est inestimable.

Pour ses conseils, son écoute et sa grande disponibilité dans les moments de crise, je tiens aussi à remercier Dominic Lapointe. Travailler ensemble a été un si grand plaisir, je regrette seulement que la rencontre ait été aussi tardive.

Finalement, il est hors de question de conclure cette section sans remercier ma si merveilleuse copine Anne-Sophie. L'accomplissement de ce mémoire aurait sans doute été impossible sans ton support, ton inspiration, ton intelligence et ton dévouement. Avoir une telle partenaire à ses côtés est un atout dont on ne peut que rêver. De tout cœur, merci!

Pour mes frères,

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	VIII
RÉSUMÉ.....	X
INTRODUCTION	1
 CHAPITRE I	 4
1.1 Le développement régional	4
1.1.1 Transformations politiques	5
1.1.2 Le rôle des acteurs socioéconomiques et l'échelle locale	6
1.1.3 Les nouveaux oubliés	7
1.2 L'option touristique	8
1.2.1 Évolution de l'industrie touristique	9
1.2.2 L'offre de services touristiques et l'effet local	10
1.2.3 Vers le tourisme alternatif	13
1.3 L'économie sociale et solidaire : cadre opérateur de l'entreprise coopérative ..	15
1.3.1 Composantes et limites	16
1.3.2 Économie sociale et solidaire et revitalisation des territoires.....	18
1.3.3 L'économie sociale et solidaire et l'État	20
1.4 Le modèle de coopérative de solidarité	21
1.4.1 Une formule venue d'Italie.....	21
1.4.2 La coopérative de solidarité face aux autres formules coopératives	22
1.5 Question de recherche	24

CHAPITRE II.....	26
2.1 Choix d'un cadre opérationnel	26
2.1.1 L'approche de l'initiative locale.....	26
2.2 Les thèmes et les indicateurs de la recherche empirique.....	29
2.2.1 Le déclenchement de l'initiative.....	30
2.2.2 La mobilisation des ressources	30
2.2.3 La solidarité locale.....	30
2.2.4 La conscience territoriale.....	31
2.2.5 La concertation	31
2.2.6 L'apprentissage collectif.....	31
2.3 La recherche empirique	31
2.3.1 L'étude de cas	32
2.3.2 La région à étudier.....	32
2.3.3 Le choix du cas à étudier	33
2.3.4 L'entrevue semi-directive.....	34
2.3.5 Les répondants	35
2.3.6 Les techniques de codage	36
CHAPITRE III.....	38
3.1 Situation touristique régionale.....	38
3.2. Le mouvement coopératif dans la région.....	40
3.3 La Coopérative de solidarité VERTE.....	42
3.3.1 Les origines.....	42
3.3.2 Une vision qui n'a pas été atteinte.....	43
3.3.3 La croissance de la coopérative	45
3.3.4 Problèmes et crise	47
3.3.5 Renouveau et situation actuelle	49

3.4	Implication locale de la coopérative.....	51
CHAPITRE IV		53
4.1	Le leadership : un facteur prépondérant	53
4.1.1	Les motivations derrière la création des coopératives.....	55
4.1.2	Le rôle clé des individus.....	57
4.1.3	Le leadership individuel, cause de la crise	60
4.1.4	Changement de leadership et nouveau départ	61
4.2	La gouvernance : des problèmes dus aux types de membership et aux particularités du secteur	63
4.2.1	L'attachement au territoire face aux déterminants sectoriels	63
4.2.2	Les touristes comme membres utilisateurs	65
4.2.3	Le membre touriste : une situation illogique.....	66
4.2.4	L'intérêt accru de la population locale	67
4.2.5	Une dichotomie entre les membres touristes et les résidents	67
4.3	L'attachement au milieu	69
4.3.1	Des nouveaux services pour de nouveaux usages locaux.....	70
4.3.2	Les interactions entrepreneuriales dans le secteur touristique.....	71
4.4	La réorientation de la coopérative vers les valeurs de l'économie sociale et solidaire.....	72
4.4.1	Un début non participatif.....	72
4.4.2	La réorientation vers les valeurs de base	75
CONCLUSION		76
APPENDICE A : GUIDE D'ENTRETIEN		81
APPENDICE B : TABLEAUX D'ANALYSE.....		85
BIBLIOGRAPHIE		97

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Organigramme théorique des coopératives de solidarité	24
Figure 2.1	Cycle et effet structurant de l'initiative locale	29

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	Les produits touristiques : offre variée de biens et de services.....	11
Tableau 2.1	Entrevues formelles	36
Tableau 3.1	Projets développés par la coopérative	47

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AITC – Association de l'industrie touristique du Canada

AQIT – Association québécoise de l'industrie touristique

ARDA – Agricultural and Rural Development Act

ATR – Association régionale de tourisme

BAEQ – Bureau d'aménagement de l'est du Québec

CA – Conseil d'administration

CDR – Coopérative de développement régional

CLD – Centre local de développement

CRÉ – Conférence régionale des élus

ESS – Économie sociale et solidaire

GT – Grounded Theory

ITHQ – Institut du tourisme et de l'hôtellerie du Québec

MEC – Mountain Equipment Coop

MRC – Municipalité régionale de comté

OMT – Organisation mondiale du tourisme

ONU – Organisation des Nations unies

PIB – Produit intérieur brut

PME – Petites et moyennes entreprises

PRÉS – Pôle régional en économie sociale

SADC – Société d'aide au développement des collectivités

UQAC – Université du Québec à Chicoutimi

VERTE – Vision entrepreneuriale régionale touristique et environnementale

RÉSUMÉ

Ce mémoire a comme principal objectif d'analyser le potentiel du modèle de la coopérative de solidarité pour le développement d'entreprises opérant dans le secteur touristique et visant la revitalisation des territoires. La recherche a été réalisée auprès de la Coopérative de solidarité VERTE, dans la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Les données ont été recueillies par le biais d'entrevues auprès des gestionnaires de l'entreprise et auprès d'acteurs locaux impliqués dans le développement du territoire, du tourisme ou de l'économie sociale et solidaire. Les résultats de la recherche concernent principalement les facteurs ayant influencé le développement de la coopérative et les enjeux qui sont spécifiques à l'activité touristique. Plus précisément, il est question du rôle des individus dans le développement des initiatives locales et de la relation qu'entretiennent les touristes avec le territoire et avec les communautés d'accueil.

Mots clés : développement territorial, tourisme, économie sociale et solidaire, coopérative de solidarité

INTRODUCTION

Les transformations politiques et techniques qui ont cours depuis la fin du 20^e siècle ont conditionné les rapports internationaux sur de nombreux plans (Lévesque, 2002). En effet, la montée de la mondialisation et l'effacement progressif des frontières entre les pays ont transformé les relations internationales sur de nombreux aspects. D'une part, cette évolution a favorisé la montée de la compétitivité entre les grandes métropoles. D'autre part, ce phénomène a contribué à déplacer l'intérêt des politiques d'État vers un positionnement global favorisant l'apparition d'initiatives citoyennes au sein des territoires périphériques cherchant soit à répondre soit à s'adapter à la globalisation. Ces mêmes caractéristiques ont contribué à la montée de la mobilité humaine (Hall, 2005) et à la démocratisation de la pratique touristique. Croissante depuis les 50 dernières années (OMT, 2014), l'activité touristique est maintenant répandue à travers le monde et est fréquemment mobilisée comme outil de diversification économique dans les territoires en difficulté (Delisle et Jolin, 2008; Violier, 2008). Ce mémoire a donc comme objectif de faire le pont entre les initiatives locales inscrites dans l'économie sociale et solidaire qui ont pris place au Québec dans les régions périphériques et la montée grandissante de l'industrie touristique. Plus spécifiquement, c'est le lien entre la forme coopérative et le tourisme qui est au cœur de cette recherche.

Le premier chapitre a comme objectif d'exposer les principaux enjeux théoriques liés à l'étude. D'une part, il sera question de l'économie sociale et solidaire, plus particulièrement des coopératives, et de son impact sur le développement territorial.

Cette notion est largement abordée par les écrits scientifiques (Fontan, Klein et Lévesque, 2003; Demoustier, 2004; Bouchard, 2011; Klein, 2012; Hiez et Lavillumière, 2013), mais les liens avec le champ touristique sont peu présents. Bien que la question des répercussions sociales du tourisme soit traitée par plusieurs (Chauvin, 2002; Huot, 2002; Greffier, 2006; Violier, 2008; Delisle et Jolin, 2008), elle est davantage abordée en fonction de l'accessibilité aux loisirs et aux vacances et les auteurs traitent peu des modes de gestion alternatifs et de la mobilisation des acteurs locaux.

Le deuxième chapitre présente les principaux concepts qui ont été mobilisés dans l'étude et expose les démarches méthodologiques qui ont permis de recueillir les données. La réalisation d'un inventaire des coopératives de solidarité en tourisme à l'échelle du Québec nous a amené à choisir la Coopérative de solidarité VERTE, une entreprise située au Saguenay—Lac-Saint-Jean, comme objet d'étude. L'entreprise a opéré, depuis sa création en 2006, différentes infrastructures touristiques : trois auberges, dont une auberge de jeunesse (hébergement), un bar (restauration) et une entreprise de plein-air (attrait). Le cas a été principalement étudié en fonction du schéma de l'effet structurant de l'initiative locale (Klein, 2012). Cependant, afin d'adapter l'analyse aux enjeux spécifiques de l'entreprise, il a été nécessaire de faire appel à des notions de la théorie ancrée (Glaser Strauss, 1967). Les données ont été recueillies par le biais d'entrevues semi-directives auprès de différents intervenants touchés par la coopérative à l'étude ou par les enjeux de développement territorial, de tourisme et d'économie sociale et solidaire dans la région.

Le troisième chapitre a pour but de bien comprendre le contexte dans lequel évolue la Coopérative VERTE. Il sera tout d'abord question de l'évolution du tourisme dans la

région. En traitant du contexte d'émergence, une attention sera aussi portée aux enjeux actuels de cette industrie pour la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Par la suite, dans un même ordre d'idée, c'est l'évolution et la montée des initiatives d'économie sociale et solidaire dans la région qui seront présentées. Ensuite, ramenant l'intérêt sur l'objet d'étude, ce chapitre traitera de la naissance de la coopérative et des grandes étapes de son développement. La dernière section de ce chapitre portera sur les implications de la coopérative dans le milieu où elle est implantée, soit la ville de Saguenay et, plus précisément, le secteur de Chicoutimi. La présentation de ces différents éléments favorisera une compréhension holistique du sujet.

Le quatrième chapitre s'intéressera aux résultats de la recherche et contribuera à répondre aux questions initiales de ce mémoire. Le travail empirique réalisé sur le terrain a permis de mettre les théories présentes dans la littérature scientifique à l'épreuve. Si de nombreux aspects ont été confirmés par les intervenants rencontrés, les résultats traiteront davantage de situations complexes peu conformes aux attentes, notamment en ce qui a trait à la gouvernance interne, à l'ancrage territorial et à l'importance du leadership pour les entreprises d'économie sociale et solidaire. Les résultats de la recherche nous ont permis de démontrer que le modèle de coopérative de solidarité a une incidence forte sur le développement des entreprises en général. Cependant, les observations suggèrent aussi que certaines particularités liées à l'activité touristique comme telle obligent à repenser le modèle. De plus, la rencontre entre les enjeux du tourisme et la forme coopérative provoque des chocs qui poussent les gestionnaires et les usagers à questionner de nombreux aspects en lien avec l'ancrage territorial et la gouvernance interne de la coopérative.

CHAPITRE I

ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, TOURISME ET DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL AU QUÉBEC

Ce chapitre vise à poser les jalons d'une recherche sur un cas d'entrepreneuriat en tourisme alternatif inscrit dans une démarche d'économie sociale et solidaire. C'est ainsi que nous examinerons les écrits sur le développement régional, sur l'économie sociale et sur le tourisme alternatif. Nous porterons notre regard en particulier sur la formule de la coopérative de solidarité, qui est celle qui a été choisie par l'entreprise que nous étudierons dans les chapitres ultérieurs. Ce faisant nous pensons combler un vide dans la connaissance au sujet du développement local et du développement touristique, deux approches qui ont suscité de nombreuses recherches, mais rarement en interrelation.

1.1 Le développement régional

Le contexte du développement des régions au Québec et au Canada est caractérisé par des phénomènes économiques et sociaux et par des politiques nationales et provinciales dont la compréhension est nécessaire pour saisir les réalités territoriales dans lesquelles s'insère l'industrie touristique. Dès le début des années 1960, au Québec et au Canada, des programmes visant à revitaliser les régions rurales défavorisées par le développement économique ont été mis en place. Notons, à titre d'exemple, l'adoption du *Agricultural and Rural Development Act* (ARDA) au palier fédéral pour le soutien des communautés rurales et la création du Bureau

d'aménagement de l'Est-du-Québec (BAEQ) pour le rattrapage du Bas-Saint-Laurent, de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (Lévesque, 2002). Cependant, depuis les débuts de la politique de développement régional au Québec, un changement de paradigme a eu lieu (Klein, 2010). Les politiques d'État prônant le rattrapage des régions en difficulté ont fait place à une prise en charge plus grande des initiatives locales sur le développement (Côté, Lévesque et Morneau, 2009). Ces nouvelles dynamiques de développement ont suscité un intérêt chez les chercheurs quant au potentiel de croissance des communautés locales.

Le développement régional dans les années 1960-1970 était caractérisé par un interventionnisme fort de l'État et par une centralisation des décisions de planification. Comme le souligne Lévesque (2002 : 10) : « La régionalisation s'est alors faite en grande partie au détriment du local. » La gestion gouvernementale s'est concentrée dans les capitales régionales et on a assisté à une prise en charge des spécificités régionales par les autorités politiques. Cette dynamique exogène de développement s'est rapidement confrontée à l'apparition de formes locales de mobilisation sociale visant à répondre à l'abandon des régions en déclin. Ces mobilisations endogènes représentent le début des initiatives locales de développement; lesquelles sont souvent amorcées par des entreprises d'économie sociale et solidaire (Tremblay, Klein et Fontan, 2009; Klein et Champagne, 2011).

1.1.1 Transformations politiques

Les transformations politiques et économiques ont favorisé la décentralisation des politiques de l'État et de certaines instances à des niveaux plus près des citoyens. L'implantation des Centres locaux de développement (CLD) en 1998 est un exemple important de la décentralisation des initiatives de développement territorial. En effet,

ces organismes régionaux, appuyés et reconnus par l'État, jouissent d'une certaine autonomie, s'occupent de nombreux programmes d'aide à l'entrepreneuriat et favorisent ainsi une prise de contrôle du développement régional par des acteurs plus près des réalités locales.

Le rôle de l'État s'est significativement transformé avec la libéralisation de l'économie et les effets de la globalisation. Selon Swyngedouw (2005), les nouvelles configurations de l'État-nation, dans la redéfinition de son rôle managérial, ont créé un vide dans lequel viennent prendre place les acteurs sociaux et économiques. On a donc assisté à une transformation des rapports de l'État avec le marché et la société civile, passant d'une logique hiérarchique à une vision partenariale (Dancause et Morin, 2011). Ainsi, « l'État n'est plus perçu comme le seul acteur du développement, mais comme un partenaire dans un système où convergent l'État, l'entreprise privée et l'acteur social sous des modes de coordination qui fonctionnent à des échelles différentes. » (Klein, 2011 : 6)

1.1.1 Le rôle des acteurs socioéconomiques et l'échelle locale

Le rôle des acteurs dans la gouvernance du développement des territoires s'est transformé sensiblement. L'importance des réseaux, pour les acteurs économiques et sociaux, engendre des transformations dans les relations de pouvoir. La hiérarchisation du pouvoir qui prédominait dans le cadre de l'État-nation keynésien s'est transformée dans une forme de réseau en toile où la relation entre les différentes échelles ne s'effectue plus obligatoirement de manière verticale. La montée en importance des groupes d'intérêt et la constitution de nouveaux interlocuteurs privilégiés de l'État, dans une optique de décentralisation des responsabilités (p. ex. : les associations régionales de tourisme [ATR]), caractérisent cette transformation.

Cette transformation de la gouvernance du développement s'inscrit dans le passage d'un État-Nation fort et centralisateur à une multiplication d'acteurs et à un retrait progressif du contrôle étatique direct sur les territoires. Si certaines échelles nous paraissent évidentes sur le plan politique (municipalité, région, province, pays, etc.) il est important de préciser qu'elles sont en évolution, diminuant l'importance de certains acteurs au profit d'autres. Il n'est pas rare de voir des acteurs collaborer localement sur des enjeux très spécifiques et pourtant être globalement en compétition. Swyngedouw (2004) interprète la délimitation des échelles comme un lieu où il existe un équilibre (*standoff*), parfois très fragile, entre coopération et compétition. L'organisation en réseaux, au sein des différentes échelles, représente un changement de paradigme par rapport aux anciennes dynamiques qui avaient l'État comme principal acteur de la planification territoriale.

1.1.3 Les nouveaux oubliés

Dans les années 1980, la crise provoquée par les changements dans le développement des sociétés industrialisées (notamment les échecs du fordisme et de l'État-providence) a provoqué l'appauvrissement de certains territoires (Fontan, Klein et Lévesque, 2003). Ainsi, en réponse au livre de Benko et Lipietz (1992) sur les régions « gagnantes », une réflexion s'est amorcée sur les régions « perdantes » (Côté, Klein et Proulx, 1995). Les centres urbains sont devenus les principaux pôles de développement économique, notamment avec l'émergence de nouveaux marchés (p. ex. : technologies de l'information, aéronautique), ce qui s'est traduit par la stratégie mise de l'avant dans le rapport élaboré par les économistes G. Higgins, F. Martin et A. Raynauld en 1979, connu depuis comme Rapport HMR. Étant davantage

ournée vers la consolidation des principaux pôles urbains, cette stratégie a grandement affecté les régions périphériques.

Étant laissés pour compte, les habitants des zones rurales les plus éloignées ont été amenés à se concerter dans un effort de dynamisation de leur territoire; créant ainsi un climat favorable à la coopération et à l'innovation sociale.

La structuration d'une voie alternative de reconversion est le résultat de processus où des initiatives locales contribuant à la configuration d'arrangements sociaux qui rendent possible l'entrepreneuriat collectif, construisant une identité emblématique et définissant un « agenda » qui tient compte des intérêts collectifs. (Fontan, Klein et Lévesque, 2003 : 12)

Ces restructurations sont donc vues comme des occasions de revitaliser les territoires laissés pour compte. L'urgence et la nécessité d'agir ont ainsi favorisé la collaboration d'acteurs et le développement d'alternatives économiques et sociales (Fontan, Klein et Lévesque, 2003), parmi lesquelles le développement du tourisme.

1.2 L'option touristique

Si le 20^e siècle a été caractérisé par la révolution industrielle et la production de biens manufacturés, l'économie des services a connu une expansion considérable depuis les trente dernières années de ce siècle (Fontan, Klein et Lévesque, 2003). L'industrie touristique a bénéficié grandement de cette reconversion économique (OMT, 2014) et a été vue comme une option pour les régions périphériques (Parent, Klein et Jolin, 2009). En effet, dans les territoires où l'exploitation d'une ressource naturelle a

représenté une part importante de l'activité économique régionale, la diversification des pôles économiques a souvent été nécessaire et le développement du tourisme s'est avéré un outil important. « *Where primary traditional industries such as fishing and farming are in decline, tourism often becomes another tool to help create jobs and to raise the standards of living* » (MacDonald et Jolliffe, 2003 : 307). Au Québec, le développement touristique a été vu dans l'ensemble des régions comme un moyen de redresser la situation économique critique causée par la désertion des entreprises du secteur primaire et manufacturier (Delisle et Jolin, 2008; Violier, 2008) et par l'exode des populations rurales vers les centres urbains (MacDonald et Jolliffe, 2003). Il importe donc de s'y attarder.

1.2.1 Évolution de l'industrie touristique

Ayant fait longtemps l'objet des classes riches, l'activité touristique s'est rapidement démocratisée grâce à quatre facteurs (Hall, 2005; Delisle et Jolin, 2008). Premièrement, l'apparition des congés payés a donné la possibilité aux travailleurs de prendre du temps loin de leur milieu de travail. Deuxièmement, l'accessibilité grandissante de l'automobile a octroyé aux individus et à leur famille une plus grande liberté de déplacement. Troisièmement, le développement des technologies de l'information a favorisé la diffusion d'information sur les destinations, participant à la construction d'un exotisme accessible et contribuant à la montée du marketing touristique. Quatrièmement, le développement du transport, par la rapidité des déplacements, a réduit la distance spatiotemporelle entre les différentes régions du globe.

Ainsi, depuis les années 1950, les déplacements touristiques ont connu une croissance constante à travers le monde au niveau international, ce à quoi il faut ajouter les

déplacements touristiques au niveau intranational. Dans plusieurs régions, le développement de l'industrie touristique est tel que ce segment s'inscrit parmi les industries qui contribuent le plus à l'employabilité et à la croissance du produit intérieur brut (OMT, 2014). Ainsi, l'OMT établit :

Today, the business volume of tourism equals or even surpasses that of oil exports, food products or automobiles. Tourism has become one of the major players in international commerce, and represents at the same time one of the main income sources for many developing countries. This growth goes hand in hand with an increasing diversification and competition among destinations. (OMT, 2014)

Au Québec, l'industrie touristique se trouve au 3^e rang des produits d'exportation, contribue à 2,5 % du PIB, génère 12,8 milliards \$ par année et compte 30 000 entreprises réparties sur le territoire (65 % se trouvant à l'extérieur des métropoles) qui emploient plus de 400 000 personnes (AQIT, 2014).

1.2.2 L'offre de services touristiques et l'effet local .

Le tourisme transporte le voyageur dans un autre milieu, hors de sa résidence et de ses repères. De ce fait, le lieu d'accueil doit être en mesure d'offrir au visiteur un ensemble de services. Visant à la fois à couvrir des besoins essentiels et à offrir des possibilités de divertissement et d'exotisme, l'offre de services de la destination couvre un vaste champ d'industries. Afin de définir clairement ce qui est inclus dans le spectre des entreprises touchées par le tourisme, nous nous servons du portrait établi par Candela et Figini :

Tableau 1.1 Les produits touristiques : offre variée
de biens et de services

<p>Transport</p> <p>Ship Bycicle Airplane Train Bus Motorcycle etc.</p>	<p>Lodging and Catering</p> <p>Campsites Hotels Motels Rented apartments Restaurants Bars etc.</p>
<p>Attractions</p> <p>Recreational activities Theme parks Events Congresses Festivals Events etc.</p>	<p>Shopping</p> <p>Souvenir shops Art shops Craftman shops Local products Farmers market etc.</p>
<p>Base of natural, cultural and organisational resources</p>	

Source : Candela et Figini (2012 : 33)

L'activité d'une bonne partie des services qui se trouvent dans le tableau construit par Candela et Figini est orientée vers la desserte d'une clientèle touristique (p. ex. : les magasins de souvenir et les hôtels), mais dans plusieurs cas il y a un lien direct avec la population locale. En effet, les établissements de restauration, les attractions, les dispositifs de loisir et les transports, bien que s'adressant en premier lieu à la clientèle touristique, améliorent aussi les services offerts aux populations locales. La dimension locale est donc importante dans l'industrie touristique, ce qui a amené plusieurs auteurs à parler d'industrie « récréotouristique » (Klein et Maltais, 1989).

Comme dans n'importe quel secteur des services, l'ensemble des usagers potentiels représente la clientèle de l'industrie. Cependant, pour l'industrie touristique, définir le client, c'est-à-dire le touriste, n'est pas une tâche facile. C'est notamment due à la mobilité des touristes que cette définition reste complexe. Dans le cadre de cette recherche, c'est la définition de Tourisme Québec qui a été retenue, soit des : « Personnes qui ont fait un voyage d'une nuit ou plus, mais d'une durée de moins de un an, à l'extérieur de leur ville et qui ont utilisé de l'hébergement commercial ou privé. » (Tourisme Québec, 2009) On fait ici la distinction entre touristes et excursionnistes, ces derniers étant définis comme des : « Personnes qui ont fait un voyage aller-retour dans la même journée à l'extérieur de leur ville, dont la distance à l'aller est d'au moins 40 kilomètres. » (Tourisme Québec, 2009)

Les déplacements humains dans l'espace et dans le temps sont des enjeux qui interpellent autant les entreprises touristiques que les acteurs locaux pouvant développer l'offre touristique. Les facteurs qui favorisent ces déplacements ont grandement évolué au courant des dernières années; avec la démocratisation de la voiture et du transport aérien. Il est donc fréquent de voir une bonne proportion de la population intégrer des déplacements sur de longues distances à leur routine, particulièrement dans une dynamique de loisir ou de vacances. C'est notamment le cas de Québécois qui jonglent entre une résidence au Canada et une autre en Floride (Hall, 2005). Cette proportion de la population qui a vu se réduire les distances entre les pays et les régions détient une nouvelle forme de capital : la capacité de se déplacer. Allant au-delà de la simple capacité physique (Delisle et Jolin, 2008), cette référence concerne la capacité sociale, institutionnelle et financière d'être mobile.

L'élargissement des possibilités de déplacement n'a pas que des répercussions sur les populations qui se déplacent. Comme le souligne Adrian Flavell (2001 : 391) : « to understand the nature of movement, you have in fact to spend a lot of time studying things that stand still, the borders, institutions and territories of nation states; the sedimented "home" culture of people that do not move. » C'est au travers des repères de la communauté d'accueil que les touristes évoluent. Les implications de l'activité touristique sur les milieux sont difficiles à quantifier, influençant de manière directe ou indirecte de nombreux aspects. Les effets sur la main-d'œuvre, sur le coût du logement et des services ainsi que sur l'image des territoires dans les communautés d'accueil sont quelques-uns des changements qu'amène le phénomène touristique (Hall et Williams, 2002).

Il faut préciser que, en général, les conséquences du développement du tourisme et de son déploiement à grande échelle ont été vues comme négatives par les chercheurs préoccupés du sort des régions mises en valeur par cette industrie.

[...] l'absence de prise en compte de la capacité de charge des destinations et des conséquences environnementales (pollution, évacuation des déchets, énergie, eau, etc.) a provoqué l'appauvrissement des ressources ainsi que la destruction progressive de l'environnement naturel, de la culture locale et des paysages, et a suscité une réflexion sur l'impact du tourisme sur les patrimoines culturels, naturels et humains. (Delisle et Jolin, 2008 : 40)

1.2.3 Vers le tourisme alternatif

Face à ces répercussions négatives du tourisme, qui concernent surtout le tourisme de masse, des recherches visant à concevoir des formules touristiques alternatives ont été

menées de façon à accroître les retombées économiques et sociales du développement touristique sur les communautés d'accueil. C'est ainsi qu'a émergé le « tourisme alternatif ». Le tourisme alternatif regroupe l'ensemble des options hors des champs traditionnels de l'industrie touristique.

Le qualificatif alternatif désigne surtout le choix du voyageur de s'éloigner du tourisme traditionnel de masse où se retrouvent les hordes concentrées de visiteurs, tant dans des sites d'hébergement qu'autour d'attrait majeurs. On cherchera plutôt des formes alternatives de faire du tourisme en choisissant un produit ou un service touristique qui n'entre pas dans la chaîne touristique traditionnelle. (Delisle et Jolin, 2008 : 41)

Les déclinaisons du tourisme alternatif visent à intégrer davantage les populations locales dans le développement territorial (Lequin, 2004; Delisle et Jolin, 2008). Bien que les auteurs (Lequin, 2004; Delisle et Jolin, 2008; Niezgodna et Czernek, 2008) se réfèrent davantage aux effets du tourisme à une échelle internationale, principalement dans les pays qui sont considérés comme pauvres, il est important de se questionner sur les modalités alternatives du tourisme à une échelle intranationale, en regard des régions périphériques des pays riches. C'est ce que nous ferons dans le cadre de cette recherche en ciblant le Québec.

Les déclinaisons du tourisme alternatif sont nombreuses et visent toutes à favoriser des retombées sur la communauté d'accueil. Cependant, la voie du tourisme communautaire, plus connue sous le nom de *community based tourism* dans les travaux réalisés par des auteurs anglo-saxons (Lankford, 1994; MacDonald et Joliffe, 2003), semble être la plus appropriée dans le cadre de notre étude. Son application passe par la participation active de la communauté au développement de l'offre

touristique. Cette participation vise à accroître les retombées (économiques et sociales) sur le milieu en limitant les intermédiaires et en favorisant l'employabilité à l'échelle locale. Dans cette approche, on souligne la pertinence pour les communautés locales de garder le contrôle des initiatives touristiques prenant place sur leur territoire. Les acteurs du tourisme communautaire mettent ainsi en place des moyens de garder la population locale au centre du développement et d'accroître les retombées positives de celui-ci. À cause de sa perspective communautaire, le volet alternatif de l'industrie touristique rejoint les préoccupations et les orientations de l'économie sociale et solidaire. Pour cette raison, dans la section suivante, nous approfondirons cette approche économique.

1.3 L'économie sociale et solidaire : cadre opérateur de l'entreprise coopérative

Il faut nous arrêter sur l'approche de l'économie sociale et solidaire parce que le cas que nous étudierons est celui d'une coopérative touristique et que les coopératives constituent un volet majeur de cette approche. Or, par souci de clarification, il est important de préciser que la convergence de l'économie sociale et de l'économie solidaire dans un même concept est récente. D'une part, ce concept fait référence à l'économie sociale, laquelle concerne principalement les coopératives, les mutuelles et les associations. Cet aspect concerne davantage la dimension économique et entrepreneuriale de l'économie sociale. D'autre part, il cible les principes de la solidarité, lesquelles concernent les valeurs et la gouvernance (Laville, 2014). Les deux conceptions se rejoignent dans la mesure où elles visent à expérimenter de nouveaux modèles de fonctionnement de l'économie en proposant des alternatives aux pratiques économiques orientées uniquement vers la rentabilité financière.

Afin de bien cerner le rôle de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans le développement des initiatives locales, et en particulier des initiatives de type touristique, il faut se référer aux relations qu'elle entretient avec le marché. Se distinguant de l'action communautaire par la relation qu'elles entretiennent avec le marché, les entreprises d'ESS ne sont pas uniquement vouées à une mission de solidarité puisqu'elles doivent également être rentables (Laville, 2013).

1.3.1 Composantes et limites

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire, tout en s'arrimant aux acteurs publics et à l'entreprise privée (Klein et Champagne, 2011), cherchent à se distancier de l'approche néolibérale. En effet, les entreprises d'ESS considèrent les retombées sur la qualité de vie des communautés dans lesquelles elles s'insèrent comme un indicateur de réussite (Laville, 2013). Profitant d'un désir politique de développer le territoire, des entrepreneurs locaux ont pris le développement local en main; se réunissant en petites entreprises : associations, coopératives et mutuelles (Demoustier, 2004).

La définition de l'ESS revêt différentes interprétations selon les écoles de pensée. Les écrits anglo-saxons englobent sous l'appellation du *non-profit sector* toutes les organisations à but non lucratif. Il n'est donc pas nécessaire que ces entreprises s'inscrivent dans une dynamique de production pour être incluses dans cette grande famille. Du côté de la francophonie, l'économie sociale n'inclut que les entreprises qui ont une activité productive. Les auteurs (Demoustier, 2004; Tremblay, Tremblay et Tremblay, 2006; Vaillancourt, 2008; Bouchard, 2011) s'entendent pour inclure sous cette bannière de l'économie sociale les coopératives, les mutuelles, les

fondations et les organisations à but non lucratif qui font la production de biens ou de services.

Les entreprises rattachées à l'ESS démontrent souvent une volonté d'indépendance et d'autonomie (Laville, 2013). En même temps, elles sont très liées à la communauté et à la collectivité. Bien que les entreprises d'économie sociale n'aient pas le développement local au centre de leurs objectifs, elles participent au développement économique du milieu dans lequel elles s'inscrivent et, étant issues de ce même milieu et y étant ancrées, elles constituent un facteur important de l'amélioration de la qualité de vie et de la stimulation du travail à l'échelle locale (Klein et Champagne, 2011).

Étant soucieuses de pallier les inégalités menées par les transformations néolibérales, les entreprises d'ESS assurent en quelque sorte la substitution du rôle de l'État pour les segments plus négligés de la population (Swyngedouw, 2004). Comme le dit Klein (2011 : 179) : « Les projets locaux ancrés dans l'économie sociale agiraient positivement sur la création d'emplois, sur la réinsertion des exclus et sur l'offre de services aux citoyens les plus démunis. » De plus, les initiatives locales seraient aussi favorables au sentiment d'appartenance de la population et à la construction d'une identité positive, favorisant ainsi le développement socioéconomique.

Si l'économie sociale est perçue comme un agent actif de la communauté, elle comporte un risque. Dans des régions où l'État a eu préalablement une forte présence, l'économie sociale ne peut pas égaliser les salaires ou les conditions de travail que les institutions publiques rendaient possibles. S'il y a un repli de l'État dans certains

milieux et si les institutions publiques diminuent leurs investissements dans les régions dévitalisées, il se peut qu'une résistance de la part de la communauté naisse envers une économie qui pourrait être perçue comme une économie de second niveau, voire une économie des pauvres (Klein et Tremblay, 2011).

1.3.2 Économie sociale et solidaire et revitalisation des territoires

Pour les entreprises d'ESS, la localisation géographique n'est pas un prétexte ou une opportunité, mais un élément central du développement (Demoustier, 2004). Elles trouvent leurs fondements dans le territoire, dans les ressources qui s'y trouvent et dans les gens qui l'habitent.

Au Québec, les politiques de développement visant la spécialisation des régions dans l'exploitation de certains secteurs industriels se sont progressivement transformées au tournant des années 2000 (Lévesque, 2002). La forte concentration des populations au sein des villes et des métropoles, amenant de ce fait même un exode rural important, et la perte de vitesse des secteurs primaires de l'économie ont grandement modifié les ressources dont disposent les communautés locales pour amorcer des initiatives de développement. La métropolisation et l'émergence des nouveaux marchés ont favorisé la recherche de la compétitivité. Cet objectif a incité les élus des grandes villes, ainsi que certains groupes d'intérêt, à faire pression sur le gouvernement pour faire adopter des politiques de développement et des programmes de financement visant à soutenir d'importants projets d'urbanisme (p. ex. : Quartier des spectacles), des célébrations à grand déploiement (p. ex. : 400^e de Québec, 375^e de Montréal) et des rassemblements artistiques de portée internationale (p. ex. : Festival de Jazz, Festival Juste pour Rire) plutôt qu'une distribution des richesses à l'ensemble du territoire (Swyngedouw, Moulaert et Rodriguez, 2002). Les entreprises d'économie

sociale et solidaire ont donc vu leur rôle grandir dans les régions périphériques marginalisées par ces investissements.

De nombreux auteurs mettent en évidence les apports de l'économie sociale à la revitalisation du territoire et à la lutte contre les inégalités. En ce sens, il est important de souligner que de manière à mener une action efficace, et afin que les retombées induites par l'économie sociale prennent vraiment forme, il faut une mobilisation de l'ensemble des membres d'une communauté.

[...] si l'économie sociale contribue à la revitalisation d'un milieu et procure aux communautés des ressources sur lesquelles bâtir des projets, pour être efficace et avoir un effet durable, elle doit être appuyée par l'économie publique et doit mobiliser des ressources de l'économie privée, les acteurs devant mettre en place une stratégie plurielle de développement. Il importe alors de penser l'économie sociale comme un dispositif de production d'une richesse collective et non comme une façon de réduire l'investissement accordé par l'État au développement des collectivités ou comme une voie pour décharger l'État de sa responsabilité à l'égard des territoires. (Klein, 2011 : 188)

Il est ici question du rôle de l'économie sociale dans la dynamique de développement local. Le terme local fait référence à une échelle de pouvoir et de participation citoyenne (niveau de structuration des systèmes socioéconomiques) et non à un simple lieu physique (Klein, 1997; Demoustier, 2004). L'objectif premier de ce type de développement serait la recherche du développement de la communauté, du milieu et de l'ensemble de la population (Klein et Champagne, 2011).

1.3.3 L'économie sociale et solidaire et l'État

Bien qu'elles ne représentent pas des segments économiques aussi puissants que les groupes d'intérêts privés, les entreprises de l'ESS entretiennent des relations fortes avec les pouvoirs publics (Klein et Champagne, 2011). Elles y sollicitent des subventions, des appuis politiques et des modifications législatives tout en tâchant de conserver les particularités de leur mode de gestion (Laville, 2013). Leurs relations ne sont pas toujours faciles, relevant davantage de ce que Dancause et Morin (2011) appellent une « coopération conflictuelle ». L'entente repose davantage sur un compromis entre les parties plutôt que sur un réel consensus; les différents acteurs impliqués n'ayant pas les mêmes objectifs ni les mêmes ressources.

Afin d'accroître leur influence, les membres de la société civile peuvent choisir de s'associer à des acteurs des milieux publics et privés et de favoriser la cogestion de certains projets ou de politiques de développement. À titre d'exemple, les Conférences régionales des élus (CRÉ) représentent une configuration de ces partenariats institutionnalisés entre des acteurs de provenance différente (Tremblay, Tremblay et Tremblay, 2006).

De nombreux auteurs soulignent l'importance des partenariats avec les différentes parties prenantes dans les projets de revitalisation des territoires; en particulier pour les projets portés par les entreprises de l'ESS. Comme le soulève Caroline Patsias (2011 : 112) : « Pour les élus, intégrer les citoyens à la décision publique avant la mise en œuvre de grands projets permet de mieux appréhender l'opinion de la population locale et d'éviter les oppositions aux projets. » Cependant, il faut souligner les pièges relatifs à ces mécanismes de partenariats. Certains acteurs peuvent participer à l'élaboration de politiques sans porter les intérêts de l'ensemble

des citoyens, s'inscrivant plutôt dans une démarche de coopération de type clientéliste. L'élaboration de la politique de développement touristique 2012-2020 du gouvernement du Québec constitue un bon exemple de ce piège. L'exercice de concertation qui a précédé l'adoption de cette politique a été salué par les membres de l'industrie touristique, mais déploré par certains groupes sociaux; notamment les groupes préoccupés par l'accessibilité au tourisme et aux loisirs.

1.4 Le modèle de coopérative de solidarité

Nous nous arrêterons sur une formule entrepreneuriale en particulier développée dans le cadre de l'approche de l'économie sociale et solidaire, soit la coopérative de solidarité, d'une part parce qu'elle incarne les valeurs de rentabilité et de solidarité de cette approche et, surtout, parce que c'est le modèle choisi par l'entreprise que nous étudierons.

1.4.1 Une formule venue d'Italie

L'inspiration du modèle de coopérative de solidarité au Québec vient de la formule des coopératives de solidarité sociale en Italie. Créée au courant des années 1980, cette nouvelle forme d'organisation visait à réintégrer la notion de solidarité dans le mouvement coopératif, qui accordait une importance grandissante à la commercialisation. La coopérative de solidarité repose sur trois principaux piliers : la petite taille des entreprises, la place active du territoire à travers l'implication des acteurs locaux et la spécialisation dans le produit ou le service qu'elle rend (Clément et Gardin, 1999). Plus particulièrement, la coopérative de solidarité sociale peut être définie comme étant :

une coopérative qui, constituée librement par un groupe de citoyens sensibilisés par des besoins sociaux particuliers, cherche à fournir les services nécessaires pour répondre à ces besoins, et cela, grâce à l'organisation des ressources humaines (travail volontaire et rémunéré) et matérielles (avec des financements privés et publics). [...] La coopérative de solidarité sociale se fixe deux objectifs supplémentaires qui la distinguent des associations et des organismes publics : elle cherche en même temps, à être une entreprise et à maintenir une démocratie interne. (Clément et Gardin, 1999 : 18)

Le modèle italien a inspiré différentes autres collectivités à se doter d'une forme d'entreprise semblable, apte à mobiliser des membres de la société civile dans son développement. C'est l'appellation de coopérative de solidarité qui se développe au Québec¹. Ajoutée à la *Loi sur les coopératives* en 1996, la coopérative de solidarité vient s'inscrire dans cette recherche d'un partenariat multiple, intégrant à leur gestion des membres de soutien, c'est-à-dire des « personnes ou sociétés qui ont un intérêt économique ou social dans l'atteinte de l'objet de cette coopérative. » (Dionne-Marsolais, 1996) Se faisant, il est fréquent de voir des représentants des milieux public, privé et communautaire siéger au conseil d'administration de ces entreprises.

1.4.2 La coopérative de solidarité face aux autres formules coopératives

La principale caractéristique d'une coopérative de solidarité est qu'elle élargit le membership de l'entreprise en intégrant à la fois des membres utilisateurs, des membres travailleurs et des membres de soutien (Dionne-Marsolais, 1996). Les attentes sont spécifiques aux différents types de membres. Pour les utilisateurs, les usagers des produits de l'entreprise, les attentes visent davantage à faciliter les conditions d'usage (réduction des prix, prolongement des horaires, diversifications de

¹ Ce modèle est connu en France sous le nom de sociétés coopératives d'intérêt collectif.

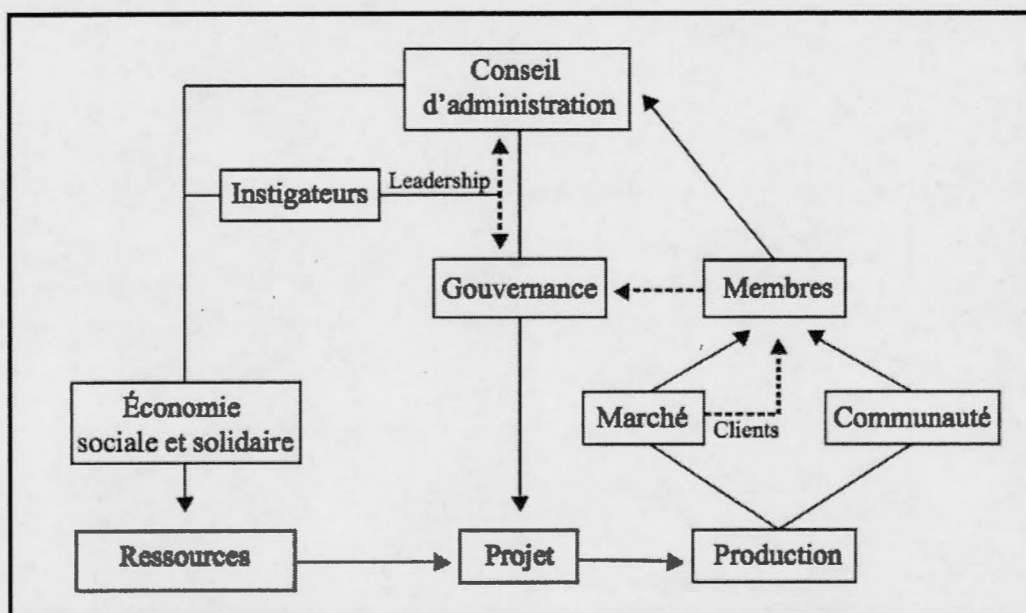
l'offre, etc.) Pour les travailleurs, les attentes concernent les conditions de travail et le salaire. Pour les membres de soutien, qui peuvent se trouver à être les fournisseurs ou les partenaires de la coopérative, les attentes risquent de viser l'élaboration de plans de développement ou de consolidation des acquis afin d'assurer la pérennité des échanges. Il est ainsi facile de voir les divergences d'intérêt entre les différents groupes impliqués dans la gouvernance de l'entreprise, ainsi que les enjeux de gestion qui en découlent.

Par ailleurs, il est important de tenir compte que la production de la coopérative dépend du marché. Le marché amène certains consommateurs à devenir clients de la coopérative, lesquels clients sont susceptibles de devenir membres de l'entreprise. Or, la clientèle de l'entreprise peut provenir d'un milieu plus large que la communauté qui a donné naissance à l'entreprise, ce qui peut compromettre le leadership de celle-ci. De plus, désirant avant tout profiter du bien ou du service que la coopérative offre, le client n'a pas nécessairement l'intention de s'impliquer dans l'ensemble de sa gestion et, encore moins dans les aspects de l'entreprise qui concernent l'économie sociale et solidaire laquelle a des exigences en termes de valeurs et de participation.

Le rôle des leaders est aussi un élément clé dans la compréhension d'une structure coopérative. Le leadership fort qui est nécessaire lors de la mise en marche de l'entreprise rentre en conflit avec les pratiques participatives prônées par une coopérative. Finalement, les membres qui ont le titre de clients, d'employés ou de fournisseurs de la coopérative jouissent d'une forte influence sur la gestion de l'entreprise. D'abord, dû à leur statut de membre, ils ont accès aux processus traditionnels d'élection du CA en assemblée générale. Mais, ils ont aussi une

incidence sur la gestion quotidienne de l'entreprise, surtout s'il s'agit de membres travailleurs. Les enjeux de gestion de ce type d'entreprises constituent donc des défis, surtout dans le cadre des coopératives de solidarité.

Figure 1.1 Organigramme théorique des coopératives de solidarité



1.5 Question de recherche

Nous avons soutenu dans ce chapitre que les entreprises d'économie sociale et solidaire ont des objectifs qui se rapprochent grandement de ceux du mouvement du tourisme communautaire. En effet, ces deux courants mettent la communauté et ses habitants au centre de leurs préoccupations, souhaitant favoriser des retombées économiques et sociales positives. De plus, il a été argumenté qu'autant les entreprises d'ESS que les entreprises touristiques de nature alternative convergent

dans des stratégies visant la revitalisation des territoires en difficulté. En regard de cette observation, il semble pertinent de se questionner sur l'influence que les entreprises d'ESS œuvrant dans le domaine touristique peuvent avoir sur le développement des collectivités locales.

Notre recherche empirique portera sur le cas de la Coopérative de solidarité VERTE, à Saguenay. Cette entreprise a vécu de nombreux problèmes lors de son développement, dont plusieurs peuvent être rattachés au choix du modèle de coopérative de solidarité et au champ d'activité dans lequel elle s'inscrit, le tourisme. La question qui est au cœur de ce mémoire est : quels sont les effets du modèle de coopérative de solidarité sur le développement d'une entreprise touristique dans les régions périphériques au Québec? De manière plus précise, cette étude montrera comment, en premier lieu, les particularités du modèle de coopérative de solidarité induisent une dynamique de gouvernance spécifique. En deuxième lieu, il sera question des relations qu'entretiennent les coopératives de solidarité avec leur milieu et avec leur clientèle par le biais de leur production marchande. En troisième lieu, l'étude questionnera le rôle du leadership dans la mise en œuvre d'une initiative coopérative solidaire de développement local.

CHAPITRE II

CONCEPTS OPÉRATIONNELS ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE

2.1 Choix d'un cadre opérationnel

La recherche menée dans le cadre de ce mémoire s'inspire des travaux sur les initiatives locales qui visent la revitalisation des communautés défavorisées en mobilisant des ressources de l'économie sociale et en les arrimant avec d'autres ressources (Klein et Champagne, 2011). Ainsi, nous avons utilisé le même cadrage conceptuel utilisé dans lesdits travaux. Les concepts opérationnels mobilisés afin d'observer le cas à l'étude seront donc dégagés du modèle théorique sur les initiatives locales qui les a orientés (voir Klein, 2011; 2012; 2014).

2.1.1 L'approche de l'initiative locale

L'approche de l'initiative locale contribue à mettre en lumière les démarches qui mènent au développement et à la réussite des initiatives locales. Dans ce cadre, le modèle sur les initiatives locales vise à établir le parcours et l'évolution d'une initiative locale dans un contexte d'action collective. La première étape de ce modèle est le déclenchement de l'initiative par un leader ou un citoyen, ou par un groupe de leaders ou de citoyens (Klein, 2012). Les projets peuvent être de nature diverse : valorisation de ressources naturelles ou humaines, protection de patrimoine, services divers à la population, etc. Par la suite, les promoteurs cherchent à accroître la légitimité de leur projet et leur propre légitimité en tant que leaders. Le projet individuel se transforme en objet d'actions collectives qui se heurtent à des

oppositions, mais qui obtiennent aussi des appuis (Klein, 2006). C'est à cette étape que l'économie sociale et solidaire (ESS) peut avoir un rôle important dans le développement des initiatives locales. En effet, elle met à la disposition des promoteurs plusieurs ressources qui favorisent la viabilité des projets (Klein, 2012). Les outils de mobilisation du capital financier et l'appui des organismes faisant la promotion de l'ESS sont identifiés comme autant de moyens favorisant la solidité des initiatives qui se développent avec l'appui de l'ESS.

Ayant ainsi acquis une légitimité et un appui favorable du milieu, les leaders de l'initiative entament la deuxième étape du modèle, soit la mobilisation des ressources. La provenance des ressources doit être variée et ces dernières gagnent à être à la fois endogènes et exogènes à la communauté. Dans le cas d'un milieu dévitalisé; il devient essentiel de mobiliser des ressources extérieures à la communauté, surtout lorsqu'on parle de ressources financières, mais le leadership des projets doit rester entre les mains des promoteurs (Klein, 2012). « Les acteurs doivent faire preuve d'une capacité d'agir créative pour utiliser les ressources publiques existantes et pour attirer des appuis du capital privé tout en conservant le leadership local. » (Klein, 2011 : 190)

L'hypothèse propre au modèle proposé est que le développement local ne peut se limiter aux ressources locales. En somme, ce qui importe est moins l'origine des ressources mobilisées par les acteurs locaux que la dynamique sociale qui permet qu'un ensemble de ressources puissent être mobilisées au profit de la communauté locale. (Klein, 2014 : 130)

La troisième étape concerne l'identité des acteurs et le sentiment d'appartenance des citoyens à l'endroit du projet. Les acteurs sont alors plus enclins à privilégier le bien de la communauté dans son ensemble si leur « conscience territoriale » est forte, c'est-à-dire si leur sentiment d'appartenance au milieu conditionne leurs actions (Klein, 2012).

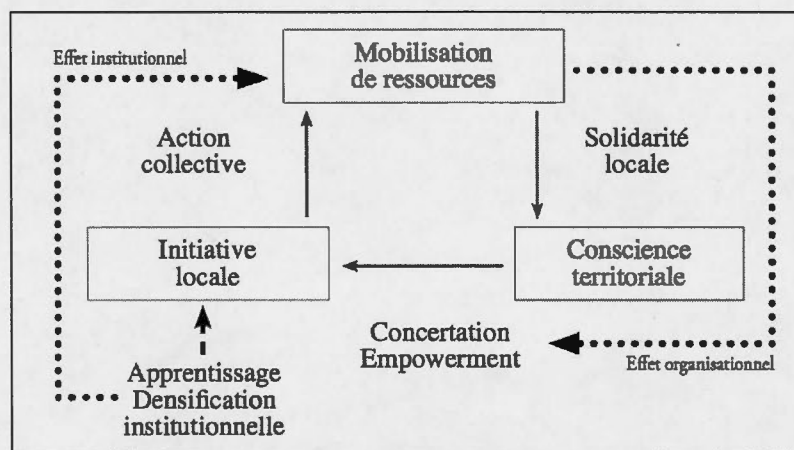
Une fois le projet lancé, le défi est toutefois de demeurer actif et de profiter des apprentissages obtenus lors du premier projet pour en lancer d'autres. « La construction d'un dynamisme local durable relève de la capacité des acteurs à reproduire ce parcours, en y ajoutant à chaque fois de nouveaux objectifs et en générant de nouveaux projets. » (Klein, 2012 : 68) Les initiatives locales qui réussissent peuvent ainsi être favorables à la naissance d'autres projets, faisant bénéficier leur apprentissage aux nouveaux promoteurs et recommençant le processus (Klein et Champagne, 2011).

Ce modèle constitue un outil pour comprendre l'implantation et le développement des initiatives locales ainsi que leurs effets structurants (Figure 2.1). Il nous permettra d'analyser plus concrètement certains enjeux qui sont plus spécifiques et qui ont trait au modèle organisationnel et à l'impact de la dimension marchande des coopératives de solidarité et du tourisme. L'approche que nous utiliserons vise à enrichir, voir à modifier les outils théoriques qui se dégagent de ce modèle en valorisant les entretiens avec les acteurs comme le suggèrent Glaser et Strauss (1967 : 3).

Ainsi, bien que nous soyons parti d'un modèle qui théorise l'initiative locale, notre intention n'est pas de l'appliquer mécaniquement, ce qui fait que notre approche est

essentiellement inductive. Nous nous rapprochons ainsi de ce qui est appelé une « *Grounded Theory* » (Hlady Rispal, 2002 : 40). Vu les absences dans les écrits à propos des alternatives dans les modes de gestion en tourisme, le recours à une approche de cette nature s'impose. Le phénomène que nous analyserons est celui des coopératives de solidarité en tourisme, très peu abordé dans les écrits sur l'ESS ou sur le tourisme.

Figure 2.1 Cycle et effet structurant de l'initiative locale



Source : Klein, 2012 : 67

2.2 Les thèmes et les indicateurs de la recherche empirique

Il se dégage de l'approche présentée trois facteurs de l'initiative locale qui apparaissent comme cruciaux pour la réussite des initiatives locales. Ces facteurs sont le leadership, la gouvernance et l'appartenance territoriale (Klein, 2012). Nous aborderons ces facteurs dans l'évolution de la coopérative VERTE à l'aide des indicateurs suivants :

2.2.1 Le déclenchement de l'initiative

Il importe maintenant de voir comment l'initiative a acquis de la crédibilité dans le milieu et comment les fondateurs ont acquis leur légitimité. Il sera donc question des premiers partenariats qui ont été tissés par l'entreprise, de la promotion de la vision qu'avaient les fondateurs lors de la création du projet et du rôle des organismes qui ont comme mission de favoriser la croissance des entreprises sur le territoire.

2.2.2 La mobilisation des ressources

Lors de la mise en œuvre du projet, les entrepreneurs ont dû mobiliser de nombreuses ressources financières, humaines et organisationnelles. Dans le cas des coopératives de solidarité, cette étape concerne aussi l'acquisition du capital chez les membres de tous les types. On s'intéressera notamment à la façon dont cette mobilisation des ressources s'est orchestrée afin de voir qui a fourni les principales ressources et quels ont été les moyens utilisés pour les mobiliser.

2.2.3 La solidarité locale

On s'intéressera tout particulièrement aux relations entre l'entreprise et son milieu d'ancrage. Cette étape concerne les décisions de gestion par rapport à l'implication des membres ou des partenaires sur différents projets, les exemples d'implication des usagers dans l'entreprise et les interrelations entre l'entreprise et le milieu.

2.2.4 La conscience territoriale

Lorsque l'initiative atteint un certain stade de développement, les instigateurs et les personnes impliquées dans le projet se sentent plus concernés par le milieu dans lequel ils sont implantés. Que ce soit à titre individuel ou par le biais de l'entreprise, l'observation concerne les programmes mis de l'avant qui ont des retombées sur le milieu ainsi que les intentions derrière les prises de décisions. De plus, nous nous intéresserons à l'attachement identitaire de l'entreprise à son milieu d'ancrage.

2.2.5 La concertation

Ce processus met au centre de l'observation le travail commun des acteurs dans une volonté d'amélioration du bien collectif. Ce qui sera observé touche davantage les exemples de travail d'équipe entre les employés et les dirigeants de l'entreprise, les moments de consultation et la délégation de responsabilités à des membres ainsi que l'implication dans les idées de développement des membres et du conseil d'administration de l'entreprise.

2.2.6 L'apprentissage collectif

L'analyse de l'apprentissage collectif permet d'observer le type de capacités acquises et développées par les acteurs afin de construire sur les échecs, de consolider les succès et d'être suffisamment critiques pour innover dans la gouvernance de l'entreprise et dans ses rapports au milieu.

2.3 La recherche empirique

2.3.1 L'étude de cas

Nos premiers choix méthodologiques ont été celui de choisir l'étude de cas comme méthode de recherche (Hlady Rispal, 2002; Chantal, 2012) et celui de n'étudier qu'un seul cas. D'abord, l'analyse de plusieurs cas nécessitait la visite de nombreux milieux et aurait demandé trop de ressources. De plus, de multiples analyses auraient mené à des comparaisons entre les objets et inévitablement à la recherche de points de convergence et de divergence, risquant de nous écarter de l'analyse en profondeur du fait entrepreneurial collectif en tourisme que nous visions. L'analyse d'une seule entreprise favorise donc une compréhension approfondie du problème étudié et du comportement des acteurs.

2.3.2 La région à étudier

Pour réaliser le choix du cas à étudier, il était important d'avoir un portrait de l'ensemble de la population, c'est-à-dire les coopératives de solidarité en tourisme au Québec. Une recherche dans la banque de donnée du ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations du Québec (MEIE) a permis d'en recenser la totalité. Le moteur de recherche disponible dans le répertoire des coopératives permet de faire des recherches selon plusieurs critères (secteur d'activité, forme et région) afin d'obtenir une liste complète répondant à des caractéristiques spécifiques. La recension des coopératives de solidarité en tourisme s'est réalisée pour l'ensemble des régions administratives du Québec sur la base de deux secteurs d'activité; celui de la restauration-hôtellerie et celui du loisir. Comme le secteur du tourisme n'était pas dans les choix proposés, les résultats obtenus ont dû être filtrés en fonction de la portée touristique du produit des coopératives. Ce tri a servi particulièrement à épurer le secteur du loisir. Par exemple, les coopératives de solidarité des quilleurs de la Lièvre et du quillorama de la Minganie, deux salons de quilles, n'ont pas été retenues.

La recension complétée, c'est la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean qui s'est trouvé en tête de liste avec six coopératives de solidarité en tourisme sur son territoire. La seconde place était détenue par la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, avec trois cas. Par la suite, les régions de Québec, de la Mauricie, du Centre-du-Québec et de Chaudière-Appalaches affichaient chacune deux cas sur leur territoire. Pour leur part, les régions de l'Outaouais, de la Montérégie, de l'Estrie et de la Côte-Nord disposaient d'une seule entreprise répondant aux critères recherchés. Pour ce qui est de l'ensemble des autres régions (Montréal, Laval, Lanaudière, Laurentides, Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent et Nord-du-Québec), aucun cas n'a été recensé. Étant donné la forte concentration de coopératives de solidarité en tourisme dans la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean, c'est sur ce territoire qu'a été sélectionné le cas à l'étude. La présence de nombreuses coopératives de solidarité en tourisme au Saguenay—Lac-Saint-Jean laissait supposer une culture plus forte de coopération dans la région et une sensibilité des intervenants en développement territorial à ce sujet.

2.3.3 Le choix du cas à étudier

Une fois la population établie pour la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean, une brève recherche a été réalisée sur l'ensemble des six coopératives que nous y avons identifiées. Cette recherche avait comme objectif d'en apprendre davantage sur ces entreprises; soit de voir le dynamisme de l'organisation, de connaître son histoire et d'identifier les personnes ressources. Plusieurs raisons ont influencé la sélection de la Coopérative de solidarité VERTE. D'abord, l'activité de l'entreprise s'inscrit dans le temps sur une période intéressante, étant active depuis 2007. Ensuite, la coopérative a été impliquée dans différents domaines liés au tourisme (hébergement, restauration,

loisir, patrimoine). Un court séjour de préterrain réalisé à l'automne 2013 a permis de vérifier la disponibilité et la disposition des leaders pour faciliter la recherche et y participer. C'est donc pour toutes ces raisons que nous l'avons choisie pour l'étude de cas.

2.3.4 L'entrevue semi-directive

Pour la recherche empirique, nous avons choisi la technique de l'entrevue semi-directive (Hlady Rispal, 2002; Gagnon, 2012). À cause de sa flexibilité, cette technique laisse aux intervenants la possibilité d'accorder plus de temps aux aspects qui les concernent davantage et qu'ils considèrent comme plus importants. En faisant appel aux entrevues semi-directives, l'objectif était de recueillir à la fois des faits sur le développement de l'entreprise, mais aussi l'opinion des intervenants sur différentes thématiques. En ce sens, et afin de nous assurer de la rigueur de la démarche, nous avons élaboré un guide d'entretien exhaustif portant sur sept thématiques pertinentes à cette recherche.

1. Histoire de la Coopérative de solidarité VERTE
2. Fonctionnement de la coopérative
3. Champs d'activité et développement
4. Positionnement local et régional
5. Situation touristique au Saguenay—Lac-Saint-Jean
6. Économie sociale et solidaire au Saguenay—Lac-Saint-Jean
7. Développement local au Saguenay—Lac-Saint-Jean

Ces grandes thématiques ont été divisées en diverses questions pour recueillir l'information adéquate. La grille d'entretien en annexe contient l'ensemble des questions abordées pour chacune des thématiques.

2.3.5 Les répondants

Après le choix de la technique de l'entrevue semi-directive, il a fallu élaborer la liste des intervenants à rencontrer. Un vaste choix s'offrait à nous. En plus des intervenants régionaux concernés par la coopérative, celle-ci a des liens avec des intervenants rattachés à une MRC, à une ville et à un quartier. Ces niveaux d'interaction nous ont permis d'établir l'ensemble des acteurs à considérer. La liste des organismes actifs dans le développement territorial, la promotion de l'entrepreneuriat, l'économie sociale et solidaire et le tourisme a été dressée et les personnes ressources ont été contactées. Les entrevues auprès de ces organismes ont eu comme objectif d'obtenir un point de vue extérieur à la coopérative et d'avoir un portrait d'ensemble de la situation et des enjeux spécifiques à la région.

Sur la question du développement, des intervenants de la Conférence Régionale des Élus du Saguenay—Lac-Saint-Jean (CRÉ) et de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) ont été rencontrés. Pour les enjeux relatifs à l'économie sociale et solidaire, des intervenants de la Coopérative de Développement du Saguenay—Lac-Saint-Jean (CDR) et du Pôle Régional en Économie Sociale (PRÉS) ont été rencontrés. Finalement, sur la question touristique, un intervenant de Tourisme Saguenay—Lac-Saint-Jean (ATR) a été sollicité pour une entrevue.

Par ailleurs, dans le but d'avoir un regard interne sur le développement de la coopérative, nous avons questionné des gestionnaires de l'organisation. Ainsi, une entrevue de groupe a pris place avec trois gestionnaires de la coopérative. De plus,

pour avoir une impression personnelle des infrastructures gérées par la coopérative, et ayant besoin d'un endroit où loger lors de notre séjour de recherche, nous avons été hébergé à l'auberge de jeunesse. Lors de notre séjour, certains autres employés et quelques clients ont été rencontrés. Même si ces échanges n'ont pas été réalisés dans le cadre d'entrevues formelles, les informations et perceptions recueillies ont été considérées dans notre analyse. Au total, neuf intervenants ont été interviewés d'une façon formelle et une dizaine d'une façon informelle. Les entrevues ont été planifiées à partir de Montréal, ce qui nous a permis de les concentrer entre le 3 et le 8 mars 2014. Plus tard, dans le but d'éclaircir certains points et de valider certains propos des gestionnaires interrogés lors de l'entrevue de groupe, nous avons rencontré un autre fondateur de l'entreprise qui n'est plus impliqué auprès de la coopérative (Tableau 2.1).

Tableau 2.1 Entrevues formelles

Entrevue	Date	Durée
Intervenant CDR	5 mars 2014	1:12:31
Intervenant PRÉS	5 mars 2014	1:02:26
Intervenant CRÉ	6 mars 2014	0:45:30
Intervenant ATR	6 mars 2014	1:03:21
Intervenant UQAC	6 mars 2014	1:33:57
Équipe Coop (3)	7 mars 2014	2:37:49
Fondateur Coop	25 avril 2014	1:24:24

2.3.6 Les techniques de codage

Les entrevues ont été enregistrées. Les ressources disponibles pour la collecte des données et l'analyse étant restreintes, des choix méthodologiques ont été faits afin

d'analyser l'information recueillie. Nous avons choisi de transcrire sous forme de verbatim les parties des enregistrements qui comportaient des éléments utiles à la compréhension du problème étudié. Les verbatims ont par la suite été analysés avec le logiciel Nvivo. De cette façon, les concepts et indicateurs ont été transposés en nœuds d'analyse. C'est avec ces nœuds d'analyse que les verbatims ont été codés, faisant ainsi ressortir les extraits pertinents et les liant avec un ou plusieurs nœuds. En fonction de chacun des nœuds d'analyse, des listes récapitulatives ont été réalisées visant à favoriser la lecture des analyses croisées.

CHAPITRE III

LA COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ VERTE UN CONTEXTE D'ÉMERGENCE POUR L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET UNE LONGUE HISTOIRE TOURISTIQUE

La région du Saguenay—Lac-Saint-Jean affiche un taux supérieur à la moyenne québécoise quant à la présence d'entreprises de l'économie sociale et solidaire (Gauthier, 2013) et, comme nous l'avons établi dans le chapitre précédent, quant aux coopératives de solidarité en matière de tourisme. Ce constat peut aussi s'appliquer à l'ensemble des coopératives sur le territoire. En effet, la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean, avec 3,4 % pour la population québécoise, compte sur son territoire près de 6,5 % de l'ensemble des coopératives québécoises.

3.1 Situation touristique régionale

Dans cette section, il sera question des origines du tourisme dans la région ainsi que des caractéristiques qui sont propres au Saguenay—Lac-Saint-Jean dans ce domaine. La région du Saguenay—Lac-Saint-Jean serait parmi les premières régions québécoises à accueillir une clientèle touristique, tout comme la région de Charlevoix. C'est vers le milieu du 19^e siècle que les premiers touristes font leur apparition dans la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean. En effet, les destinations de La Malbaie ainsi que la rivière Saguenay sont très courues des classes riches canadiennes et des touristes américains (Prévost, 2000 : 32). Il a fallu attendre le développement de l'automobile et l'aménagement par le gouvernement de deux

segments routiers, finalisés en 1929, pour que la région, son fjord et ses activités hivernales puissent profiter à une gamme plus élargie de touristes (Gagnon, 2003 : 274).

Suite à cette première grande phase, il faut remonter au milieu du XXe siècle pour constater une structuration plus grande de la région sur le plan touristique. Cette structuration s'est effectuée, notamment, par l'avènement de certaines grandes attractions sur le territoire; « les deux plus importantes, si on fait abstraction du Lac et du Fjord [...], c'est le zoo sauvage de Saint-Félicien et le village historique de Val-Jalbert. » (Entrevue avec un intervenant de l'ATR) Ces deux attractions ont commencé à se structurer vers les années 1970. En effet, en 1967, le gouvernement fait l'acquisition du site de Val-Jalbert et y aménage ses premières structures touristiques. « Val-Jalbert devient alors la première grande étape du circuit [du tour du Lac-Saint-Jean] » (Gagnon, 2003 : 280). Autour de ces deux principaux pôles d'attraction, sont venus se greffer différents services connexes qui ont tôt fait d'assurer une offre de services adéquate : hôtels, restaurants, cafés, bars, etc. De plus, certaines attractions mineures ont profité de l'attractivité des deux pôles et sont nées sur l'axe d'une cinquantaine de kilomètres qui les séparent le long du Lac-Saint-Jean. D'autre part, la création de parcs nationaux a aussi grandement contribué à la structuration du territoire en termes touristiques, favorisant notamment le tourisme d'aventure et la préservation de sites naturels. Comme le souligne l'intervenant rencontré, en faisant abstraction des régions de Montréal et de Québec, le Saguenay—Lac-Saint-Jean est l'une « des premières destinations organisées au Québec » (Entrevue avec un intervenant de l'ATR).

Depuis l'adoption du Plan de développement touristique 2012-2020, présenté par le gouvernement du Québec, la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean entame des démarches afin de rehausser son offre touristique. Les démarches qui sont en cours visent à réaliser « une série d'évaluations, d'études et d'analyses comparatives [...] afin de doter la région d'un portrait clair de la situation. » (Tourisme Saguenay—Lac-Saint-Jean, 2012) Le plan de développement touristique, conjointement avec le Plan Nord, dont l'un des objectifs est de rendre durable et accessible la destination touristique que représente le nord du Québec², ont des répercussions sur le développement touristique du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Si les intervenants questionnés sur le sujet ne peuvent pas encore concrètement imaginer les impacts de ces politiques, on souligne que les transformations risquent d'être majeures (Entrevue avec un intervenant de la CRÉ; Entrevue avec un intervenant de l'ATR). C'est donc dans ce contexte de nouvelles possibilités, mais aussi de problèmes économiques majeurs qu'il faut situer la place d'une entreprise touristique coopérative dans la région. Mais d'abord, abordons brièvement la situation du mouvement coopératif au Saguenay—Lac-Saint-Jean.

3.2. Le mouvement coopératif dans la région

Depuis les années 1940, la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean a connu une hausse dans le milieu coopératif, notamment dans les domaines de l'agriculture et de la foresterie. La fondation de La Halle de vente du Lac-Saint-Jean en 1940 a unifié les 24 coopératives agricoles de l'époque afin de faciliter l'envoi de leurs produits vers les marchés des grandes villes. Dans le même ordre d'idée, la fondation de La Régionale du Lac-Saint-Jean, en 1942, a permis de « coordonner les efforts des coopératives, d'augmenter leur pouvoir d'achat et d'organiser les marchés

² Une grande partie de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean se trouve au nord du 49^e parallèle et est donc concerné par le Plan Nord.

régionaux » (Gauthier, 2013 : 31). Pour la coopérative de développement régional (CDR), cette formule représente « un modèle économique viable en développement croissant et qui ne cessera de s'améliorer et de s'actualiser face aux divers besoins de la population. » (Gauthier, 2013 : 37)

La dévitalisation des zones rurales est l'un des facteurs qui a favorisé l'apparition des coopératives dans la région. L'exode rural vers les grandes villes et l'absence de relève pour certains entrepreneurs ont favorisé leur multiplication. Tel que l'affirme un des répondants à nos entrevues :

au niveau des coopératives, je te dirais ce qui fait qu'on en a un petit peu plus c'est vraiment pour maintenir des services et éviter que certaines municipalités ne se dévitalisent encore plus; parce que s'il n'y a plus de service, les gens risquent de quitter davantage. (Entrevue avec un intervenant du PRÉS)

Ce serait donc dans le but d'assurer la présence de certains services dans les milieux plus défavorisés que les communautés pourraient être amenées à se mobiliser autour de ces entreprises afin d'en assurer la pérennité.

Parallèlement à la montée des coopératives dans la région, on note aussi l'apparition d'entreprises d'importance qui sollicitent la main-d'œuvre régionale de manière considérable, entre autres les entreprises de transformation de l'aluminium. Ce secteur a monopolisé le visage industriel de la région et a provoqué, comme de nombreux intervenants l'ont mentionné, un problème de diversification économique. Les effets sociaux de l'absence de diversification sont apparus surtout à mesure que la

globalisation favorisait une automatisation des usines, réduisant les besoins de personnel et augmentant progressivement le taux de chômage. Selon les intervenants questionnés, le recours à des entreprises de l'ESS serait relié au manque de dynamisme entrepreneurial dans la région, provoqué par la concentration industrielle et par la présence historique de grandes entreprises, ainsi qu'à la nécessité d'y remédier. La présence de grandes entreprises du secteur primaire notamment dans l'industrie de l'aluminerie avec Rio Tinto Alcan et dans le domaine forestier aurait limité en quelque sorte la diversification économique de la région, en concentrant la main-d'œuvre qualifiée au sein de ces grandes entreprises et en atrophiant la capacité entrepreneuriale dans la région.

La faiblesse de la capacité entrepreneuriale locale est aggravée par la perte de capital humain que représente l'exode des jeunes. Tout comme la majorité des autres régions périphériques québécoises, le Saguenay—Lac-Saint-Jean est aux prises avec des problèmes d'exode de la population la plus dynamique et de vieillissement qui se font grandement ressentir sur le plan de l'entrepreneuriat. Le départ des jeunes vers les grands centres urbains et le manque de relève pour certains entrepreneurs contraignent les communautés locales à se mobiliser afin d'assurer des services essentiels. Pour cela, elles choisissent la formule coopérative, formule qui facilite l'accès aux capitaux et n'exige pas une mise de fonds aussi substantiel que dans le cas de l'entreprise privée.

3.3 La Coopérative de solidarité VERTE

3.3.1 Les origines

La naissance de la Coopérative de solidarité VERTE résulte d'un concours de

circonstances. Au départ, c'est la rencontre de six entrepreneurs intéressés par le plein air, l'économie sociale et le développement durable. Ils ont été rassemblés principalement grâce au propriétaire de la Villa aux Pignons Verts, une auberge qui est devenue la première acquisition de la jeune entreprise. Le choix du modèle coopératif s'est effectué suite à de longues discussions et semble s'être imposé de lui-même. Comme le soulignait un des fondateurs rencontrés : « Une entreprise privée ça nous semblait inaccessible à ce moment-là parce qu'on était tous pauvres. [...] On était tous étudiants avec des idées plein la tête, mais la mise de fonds pour partir, acheter le bâtiment, ce n'était pas possible. » (Entrevue avec un des fondateurs de la coopérative) On souligne aussi cette nécessité, en quelque sorte de recourir à la formule coopérative chez un intervenant : « C'est quelques individus [les fondateurs de la coopérative] au départ qui sont des leaders, qui sont des entrepreneurs, ce sont des jeunes qui ont une vision des affaires, mais ce sont des jeunes qui n'ont pas nécessairement le cash. » (Entrevue avec un intervenant de la CDR)

3.3.2 Une vision qui n'a pas été atteinte

La vision à la base de la création de l'entreprise a grandement influencé le choix du modèle coopératif. Les fondateurs avaient comme idée de créer un pôle de réseautage entre tous les acteurs du domaine touristique et du plein air de la région. L'idée était de créer une grande coopérative afin de concentrer l'offre touristique autour d'un point et ainsi de faciliter la démarche à la fois pour les touristes qui « consommaient une expérience unique [...] avec de la proximité. » (Entrevue avec un des fondateurs de la coopérative) et qui serait bénéfique pour les entreprises par des économies d'échelle qui pourraient être réalisées entre les services. Le touriste pourrait se procurer un bloc d'activités chez différents fournisseurs, bénéficiant ainsi de prix avantageux et favorisant la fréquentation de différentes entreprises qui profiteraient d'une visibilité accrue. C'est avec cette vision en tête que les fondateurs ont rencontré

les responsables de la CDR qui leur ont présenté les différentes déclinaisons du modèle coopératif. Comme le soulignait le fondateur rencontré : « Quand on est arrivé sur le modèle de coopérative de solidarité : membres utilisateurs, ouais les touristes ; membres de soutien, les entreprises de plein air, pourquoi pas ; et les membres travailleurs, c'est clairement ça. Il n'y avait plus d'autres considérations. » (Entrevue avec un des fondateurs de la coopérative)

Mais les fondateurs de l'entreprise se sont heurtés à l'impossibilité de rallier les autres entreprises présentes dans la région :

On se disait tout le temps : si on se met ensemble, ça va aller mieux. Mais ce n'est pas nécessairement ce que les gens pensent encore dans les petites entreprises de plein air. Les temps sont durs pour tout le monde et tout le monde cherche à survivre d'une façon ou d'une autre et ça demande beaucoup d'effort de se mettre en commun et de se concerter. (Entrevue avec un des fondateurs de la coopérative)

Les différents dirigeants d'entreprise approchés par la coopérative ont soulevé la lourdeur du modèle coopératif pour expliquer leur manque d'intérêt à y adhérer. En effet, ces derniers voyaient comme un avantage significatif la liberté de prendre leurs décisions seuls. Plusieurs autres intervenants rencontrés voyaient la concertation et le processus démocratique comme un désavantage du modèle coopératif.

Un autre facteur important à prendre en considération afin de bien comprendre le développement de la coopérative réside dans le financement initial de l'entreprise. En

effet, dès le moment où les gestionnaires ont souhaité démarrer leur projet, ils ont reçu un appui considérable du propriétaire de la Villa aux Pignons Verts, qui, étant un adepte de l'économie sociale et solidaire et voulant favoriser l'entrepreneuriat chez les jeunes, leur a vendu la Villa pour une somme modique. Cet appui financier du départ a permis un développement rapide de la coopérative.

Au début, toute la maison a été vendue pour 380 000 \$ si je me souviens bien et je pense que c'est le premier 170 000 \$ qu'il a pris en parts. Il a descendu substantiellement le coût [de la maison] à 210 000 \$ pour qu'on puisse l'acheter. En fait c'est ça, le 170 000 \$ manquant est allé en parts privilégiées dans la coopérative. (Entrevue avec un des fondateurs de la coopérative)

De ce montant, les six fondateurs ajoutèrent 5 000 \$ chacun pour mener les fonds initiaux de l'entreprise à 200 000 \$. Ce capital financier leur a ainsi permis de développer le projet et d'assurer un certain fonds de roulement.

3.3.3 La croissance de la coopérative

À la création de la coopérative, en 2006, cette dernière opérait la Villa aux Pignons Verts et n'avait comme employés que les six membres fondateurs. Par souci de clarté, il est important de noter ici qu'un seul employé travaillait directement à la Villa, c'était l'un des fondateurs qui terminait sa formation en hôtellerie à l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ) et qui était entré en contact avec le propriétaire de la Villa aux Pignons Verts lors de son stage final. Les autres fondateurs se concentraient principalement au développement de nouveaux projets. Assez rapidement, cet aubergiste a commencé à embaucher d'autres employés. C'est dans ce contexte que les premiers employés ont été engagés par la coopérative

VERTE.

Par la suite, en 2010, avec l'appui de subventions de la municipalité, des organismes régionaux (CDR, CLD, CRÉ) et d'organismes gouvernementaux, la coopérative a fait l'acquisition de deux nouvelles infrastructures. D'une part, la Maison Price, un bâtiment patrimonial qui allait prendre la forme d'une auberge de jeunesse. Au sein de cette même bâtisse allait naître le Bar à Pitons, aménagé au sous-sol de l'établissement. D'autre part, toujours en 2010, la coopérative a racheté une entreprise de plein air, *Québec Hors-Circuit*, qui allait devenir *Organis'action de Québec Hors-Circuit*. « On a acheté l'entreprise via notre branche plein-air » (Entrevue avec un des fondateurs de la coopérative). Durant la haute saison, *Organis'action de Québec Hors-Circuit (Organis'action)* employait de nombreuses personnes : des guides de plein air pour exploiter les zodiacs sur la rivière Saguenay, des chauffeurs pour amener les clients aux différents sites de randonnée, ainsi que le personnel assurant la logistique et la gestion des activités.

Finalement, le dernier projet de la coopérative a été la prise en charge de l'Auberge du Presbytère, à Rivière-Éternité. L'objectif de ce projet était de convertir l'ancien presbytère de l'église en auberge visant à la fois à accueillir les usagers d'*Organis'action* qui faisaient la descente de la rivière Saguenay et à dynamiser la municipalité de Rivière-Éternité par la présence d'un établissement hôtelier. Le projet initial accordait à la coopérative la gestion des travaux d'aménagement et une période de trois ans. Dans le but de structurer l'organisation; le projet devait ultimement être pris en charge par des personnes de Rivière-Éternité. L'Auberge du Presbytère de Rivière-Éternité a ouvert ses portes au printemps 2013 et est toujours en activité aujourd'hui. Cependant, elle ne fait plus partie de la coopérative (Tableau 3.1).

Tableau 3.1 Projets développés par la coopérative

Établissement	Utilisation	Contexte d'acquisition
Villa aux Pignons Verts	Auberge et résidence pour étudiants	1 ^{re} acquisition / facilité par l'ancien propriétaire
Maison Price	Auberge de jeunesse	Idéologie proche de l'auberge de jeunesse / Patrimoine
Bar à Pitons	Bar	Avec l'auberge de jeunesse
Organis'action de Québec Hors-Circuit	Entreprise de plein-air	Reprise d'une compagnie en difficulté
Auberge du Presbytère	Auberge	Point relais pour les descentes en zodiac et outil de revitalisation

Les gestionnaires de l'entreprise estiment qu'un peu plus d'une trentaine d'employés s'occupaient du fonctionnement de l'ensemble des établissements durant la saison haute. Comme le souligne le fondateur interrogé sur la question : « C'est qu'en fait, à voir gros, on a fini par engager beaucoup et quand on était à notre paroxysme, avec Organis'action, avec l'Auberge (du Presbytère), on montait à plus de trente employés. Il sortait au-dessus de 30 000 \$ en salaire par mois. » (Entrevue avec un des fondateurs de la coopérative) En plus des employés, on souligne aussi la présence d'un grand nombre de stagiaires provenant du Québec et de la France, qui venaient pour des périodes de trois à six mois et qui, tout en apportant au développement de la coopérative, nécessitaient beaucoup d'encadrement et de formation, ce qui alourdissait la gestion du personnel.

3.3.4 Problèmes et crise

Le développement de la coopérative n'a pas été sans heurts. C'est ainsi que

l'organisation a été aux prises avec une importante crise financière au début de l'année 2013. Deux principaux aspects ont été soulignés comme étant au centre de cette crise.

Tout d'abord, un développement trop rapide pour les moyens de l'entreprise : « Cette crise-là est clairement due au fait qu'on a tenté de faire un développement trop grand alors que la base n'était pas très solide. » (Entrevue avec un des gestionnaires [1] de la coopérative) Ce facteur est souligné comme déterminant par l'ensemble des employés de la coopérative ainsi que par l'ensemble des intervenants questionnés sur les facteurs ayant mené aux problèmes de l'entreprise. Dans ce sens, on souligne aussi que l'équipe à la tête de la coopérative n'était pas une équipe très portée vers la gestion, mais davantage vers le développement : « Il n'y avait pas de gestionnaires, il n'y avait uniquement que des développeurs [...]. Quand tu n'as pas de gestionnaires, c'est aussi bien [une lacune] pour les gestions financières que pour les ressources humaines. » (Entrevue avec un des fondateurs de la coopérative)

D'autre part, la présence d'une même personne au poste de coordonnateur général et de président du conseil d'administration a occasionné une concentration de l'information et a ainsi mené à un problème de diffusion. Comme le souligne un gestionnaire : « le problème résidait dans la gestion; de la manière qu'elle était faite, il n'y avait personne qui était en mesure d'avoir un portrait réel et de pouvoir sonner l'alarme. » (Entrevue avec un des gestionnaires [1] de la coopérative) Allant dans ce sens, les problèmes de financement et de gestion qui touchaient la coopérative n'ont pas été communiqués au conseil d'administration et aux membres. N'étant pas au courant des difficultés auxquelles faisait face la coopérative et n'en voyant que le développement constant, une certaine distanciation s'est opérée entre les

gestionnaires, d'une part, et les travailleurs et le conseil d'administration, d'autre part. Ces derniers concevaient mal leur rôle dans la gouvernance de l'entreprise. Le style de gestion se rapprochait alors davantage de l'entreprise privée, prenant ainsi le pas sur le modèle coopératif et accentuant davantage la crise qui était déjà en cours dans la coopérative. Tel que le soutient un autre gestionnaire : « c'était géré comme une PME, ce n'était pas géré comme une coopérative, mais comme une inc. » (Entrevue avec un des gestionnaires [2] de la coopérative) À titre d'exemple, on rapporte que :

de l'argent personnel était parfois mis pour *patcher* des crises de liquidité et retiré quand ça allait mieux, remis dans la poche du particulier, sans que personne ne le sache, donc ça masquait la réalité financière complète de la coopérative et c'est pour ça que le CA ne le savait pas non plus. (Entrevue avec un des fondateurs de la coopérative)

Ce n'est que lors des vacances du président/coordonnateur que la situation fut découverte et que l'ensemble des membres put prendre conscience de l'ampleur de la situation. Les dettes contractées par la coopérative étaient considérables et la solution proposée par de nombreux partenaires fut de penser à déclarer faillite.

3.3.5 Renouveau et situation actuelle

En plus du remplacement des personnes assurant le leadership, plusieurs changements organisationnels ont été entamés afin de redresser la situation. Tout d'abord, les postes de président et de coordonnateur ont été officiellement séparés, ne pouvant plus être occupés par la même personne. Ensuite, plutôt que de déclarer faillite, la nouvelle équipe a rencontré les partenaires financiers et les fournisseurs de la coopérative afin de mettre cartes sur table et de penser ensemble à une façon de

rectifier la situation. La façon de procéder a été bien expliquée par un des dirigeants rencontrés : « Nous, au contraire, on a fait le pari de la transparence et c'est pour ça, qu'en assemblée générale, on a tout balancé les chiffres, même aux bailleurs de fonds. » (Entrevue avec un des fondateurs de la coopérative) Un plan de redressement a été discuté avec les partenaires et les actions prescrites ont été effectuées (vente de plusieurs actifs, réduction de la masse salariale, dépôts de bilans fréquents, etc.).

Le changement de garde à la direction a permis à la coopérative de réaffirmer sa crédibilité dans le milieu et de favoriser le sentiment d'appartenance de ses membres, ces derniers ayant été fortement impliqués dans le processus de redressement. À cet effet, un gestionnaire affirme que :

[...] le gros défi, et on est loin d'avoir réussi pour l'instant, c'est de réussir à transmettre la réalité de ce que nous on comprend [les gestionnaires] de la situation financière de la coopérative, de la transmettre à d'autres, notamment aux administrateurs, afin qu'ils prennent correctement les décisions. (Entrevue avec un des gestionnaires [1] de la coopérative)

Des actions ont aussi été prises afin que les membres du conseil d'administration s'impliquent davantage dans les activités quotidiennes de la coopérative, en s'occupant notamment de recueillir les frais d'entrée lors des événements organisés dans le bar. Cette démarche a été qualifiée de franc succès par les gestionnaires, car elle a permis de créer un lien direct entre les administrateurs et la clientèle, favorisant une compréhension des enjeux quotidiens. Les employés sont aussi ravis de cette démarche, constatant concrètement l'implication des administrateurs. La coopérative employait, au moment des entrevues, trois personnes pour la gestion de la Maison

Price et quatre personnes pour le Bar à Pitons. À cette équipe s'ajoute un comptable, un technicien de son pour les spectacles et un travailleur bénévole pour l'auberge de jeunesse, ce dernier échangeant son hébergement contre quelques heures de travail.

3.4 Implication locale de la coopérative

Comme il a été précédemment montré, la vision unificatrice qui était une des idées à la base de la coopérative n'a pas pu se concrétiser comme prévu. Cependant, par certaines initiatives, la coopérative a tout de même gardé un lien étroit avec son milieu d'appartenance.

Par le statut de membres de soutien, plusieurs entreprises ont joint au fil des années, à mesure que les projets se développaient, la liste des membres de la coopérative. Suite à la mise sur pied d'*Organis'action*, un lien a pu être établi avec les autres entreprises de plein air de la région. Bien que la collaboration n'ait jamais pu atteindre un niveau aussi élevé que ce qui était souhaité par les fondateurs au départ, certains partenariats ont ainsi pu être créés; notamment dans le but de référer les services complémentaires d'une autre entreprise auprès des touristes. Ensuite, certains fournisseurs de la coopérative sont aussi membres de soutien; c'est notamment le cas pour l'imprimeur avec lequel l'entreprise fait affaire. Des partenariats semblables ont aussi été développés par le Bar à Pitons avec ses différents fournisseurs. C'est ainsi que les différentes micro-brasseries de la région voient leurs produits offerts au bar; le café offert au Bar à Pitons et à la Maison Price est aussi fourni par une entreprise locale, le café Cambio, une coopérative de travailleurs située au centre-ville du secteur Chicoutimi.

Les différentes activités mises de l'avant par la coopérative contribuent aussi à dynamiser le centre-ville de Saguenay, principalement sur la scène musicale. Depuis la création du Bar à Pitons, les habitants de la région ainsi que les clients de la coopérative peuvent assister au jeudi « Jazz'n Scotch », un rendez-vous hebdomadaire qui permet à des artistes de la région de se produire. Suite au succès de ce projet, les soirées « Bourbon Blues » ont vu le jour, rendez-vous musicaux thématiques qui sont offerts conjointement avec le Sous-Bois, un bar qui est aussi géré par le café Cambio. Certaines autres activités de moindre importance sont aussi organisées ponctuellement par la coopérative, dans le but de faciliter, aux clients et aux membres, l'accès à divers produits et services.

CHAPITRE IV

LES ENJEUX DU RAPPORT AU LOCAL D'UNE COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DANS LE SECTEUR TOURISTIQUE

L'analyse des entrevues réalisées sur le terrain a permis de faire ressortir les facteurs qui ont joué un rôle majeur dans l'évolution de la Coopérative de solidarité VERTE à Saguenay. Ces facteurs sont le leadership, la gouvernance et l'attachement au milieu. Nous verrons à l'analyse de ces facteurs que l'ancrage d'une entreprise touristique, coopérative de surcroît, dans son milieu ne va pas de soi malgré les attentes et les objectifs de ses promoteurs.

4.1 Le leadership : un facteur prépondérant

Tout d'abord, les entrevues réalisées nous aident à constater certaines limites de la formule coopérative. En effet, si cette forme entrepreneuriale peut s'avérer salvatrice dans de nombreux contextes tant sociaux qu'économiques, il n'en demeure pas moins que l'opinion populaire vis-à-vis ce modèle d'affaires se heurte à certains blocages qui compliquent le travail des acteurs. Sur ce point, plusieurs intervenants soulignent les tabous entourant les entreprises d'économie sociale et solidaire (ESS); concernant notamment l'image qu'elle dégage d'une économie de pauvres : « On entend le mot économie sociale ou le mot communautaire et tout de suite c'est associé à ça [la pauvreté]. C'est un tabou, un préjugé, mais oui il y a des milieux qui sont plus difficiles, d'autres plus faciles, mais ça, ça s'applique aussi au milieu privé. »

(Entrevue avec un intervenant du PRÉS) On souligne aussi d'autres préjugés rattachés principalement au modèle coopératif :

[...] la formule coopérative si t'es pauvre ça peut s'appliquer à toi. Si dans un dernier recours t'as tout tenté, finalement il reste juste une option, c'est la formule coopérative, ben on va l'essayer. Pour certains, la formule coopérative ça ne marche pas c'est difficile à gérer [...] (Entrevue avec un intervenant de la CDR)

Les intervenants questionnés à la CDR et au PRÉS témoignent de la difficulté de faire reconnaître le modèle coopératif comme un modèle d'affaires viable. On soutient également qu'une éducation doit accompagner la mise en place d'une coopérative afin de bien faire comprendre aux membres la particularité du modèle coopératif.

Un des points qu'on retrouve beaucoup quand on présente les valeurs de la coopération, c'est l'importance de l'éducation à la coopération [...], il faut expliquer aux gens que ce n'est pas pareil. Bon, du moment où il faut que tu leur expliques, c'est que ce n'est pas évident. (Entrevue avec un intervenant chercheur)

Certains intervenants soutiennent que le modèle coopératif n'offre pas les moyens nécessaires pour faire face au marché. En effet, la lenteur des prises de décision et la complexité de la relation avec les membres sont vues comme des problèmes majeurs.

Le membre n'a pas le même niveau d'éducation, n'a pas le même niveau de connaissance des problématiques de gestion, des visions, etc. Quand vient le temps de partager une vision avec des gens, il y a de l'éducation à faire et c'est extrêmement difficile et lorsque vient le temps des difficultés, ben le temps, c'est ça qui te manque. (Entrevue avec un intervenant de la CRÉ)

D'autre part, il est important de rappeler que le modèle coopératif n'est pas garant de la double rentabilité prônée par les adeptes de l'économie sociale et solidaire. En effet, plusieurs facteurs peuvent rendre difficile la mise en application d'une gouvernance participative réelle et la recherche de retombées consistantes sur le milieu. Deux principaux aspects sont au cœur de cet accomplissement partiel de l'idéal de l'économie sociale et solidaire : l'influence de leaders individuels forts et les motivations à l'origine de la mise en place d'une entreprise coopérative. Ces deux aspects seront davantage développés dans les sections subséquentes.

4.1.1 Les motivations derrière la création des coopératives

Afin de pouvoir comprendre les effets du modèle coopératif, il est nécessaire de s'interroger sur les motivations qui poussent les acteurs à l'adoption de ce modèle. Bien que les réponses sur cette question ne soient pas définitives, les intervenants semblent s'entendre. Ce choix ne correspond pas à un signe que les valeurs sociales sont implantées dans la culture locale ou que les entrepreneurs ont à cœur les idéaux d'alternatives entrepreneuriales.

C'est probablement lié aux difficultés de développement économique de la région [...] dans les villages, vous allez vous rendre compte que le taux de chômage est important et qu'il y a un problème de diversification de l'emploi.

Alors là tu te pars une petite shop, pis la méthode coopérative est une bonne façon de le faire. (Entrevue avec un intervenant de la CDR)

Les intervenants rencontrés à la CDR et au PRÉS notent une présence accrue pour les coopératives dans les communautés rurales. C'est le cas par exemple lorsqu'un entrepreneur qui possédait une entreprise de services essentiels se trouve dans l'obligation de fermer, soit par menace de faillite soit par manque de relève. Dans ce contexte, une mobilisation de la communauté peut permettre d'acquérir l'entreprise et, ainsi, assurer la reprise de services dans la localité sous le modèle coopératif.

La création d'une coopérative prend donc forme dans une constante dualité entre idéologie et nécessité. Dans le cas de la région observée, la dévitalisation de certains territoires et l'absence de moyens amènent souvent à adopter le modèle coopératif par nécessité, ce dernier donnant des outils favorables à la recherche du capital et à l'obtention de financements. Pour répondre au questionnement initial par rapport à la forte présence d'entreprises d'économie sociale dans la région, un intervenant soutient que : « S'il y a en a beaucoup, c'est sûrement signe des difficultés de démarrer une entreprise, donc une perspective plus négative, qu'un véritable engouement pour les entreprises d'économie sociale. » (Entrevue avec un intervenant de la CDR)

Le système coopératif demeurerait donc, selon nos intervenants, assez mal perçu, s'imposant comme une option quand il ne semble pas y avoir d'autres possibilités, quand les individus n'ont pas les moyens d'opter pour l'entreprise privée.

4.1.2 Le rôle clé des individus

D'après les intervenants, il est possible d'affirmer que, si le modèle organisationnel des coopératives met en place les bases pour une action sociale sur les membres et sur la communauté, il faut tout de même la présence d'individus ayant le leadership et les convictions idéologiques nécessaires pour accomplir les visées sociales et économiques de l'entreprise. En effet, il revient aux principaux instigateurs de mettre en place les dispositifs favorisant l'éducation autour du modèle coopératif et la reconnaissance du rôle social de l'organisation par ses membres et par la communauté, lesquels seront garants d'un leadership collectif et d'une culture institutionnelle mieux implantée.

Dépendant du leadership, de la compréhension des valeurs et des principes coops, de leur volonté à ne pas seulement les comprendre, mais à y adhérer dans le concret; ça va finir par être un élément qui va déterminer si c'est un bon modèle [la coopérative] ou un modèle qui va être plus difficile pour eux autres. (Entrevue avec un intervenant de la CDR)

D'une part, les intervenants rencontrés à la CDR et à la CRÉ soulignent l'importance des individus dans le succès ou l'échec d'une entreprise. Notamment lorsqu'il est question de reprise d'entreprises privées ayant connu de manière répétitive des faillites, le leadership individuel apparaît comme un facteur clé dans le succès de la reprise. À cet égard, peu de différence est faite par les intervenants entre les entreprises d'économie sociale et les entreprises privées. Dans les deux cas, l'importance d'une personne capable de mobiliser les ressources économiques et humaines, et de conserver cette mobilisation, afin d'assurer le succès de l'initiative

apparaît essentielle, ce qui confirme les résultats de la recherche publiée par Klein et Champagne (2011) sur l'importance du leadership dans le succès des initiatives de développement local. Les personnes rencontrées insistent sur l'importance d'un leadership construit de manière endogène et exogène à l'entreprise et qui transcende les simples individus (Entrevue avec un intervenant de la CDR; Entrevue avec un intervenant de la CRÉ).

Selon les mêmes intervenants, il est rappelé que le défi de la mobilisation demeure constant pour les entrepreneurs du modèle coopératif. Si la mobilisation des capitaux et des ressources humaines est nécessaire pour démarrer la coopérative, celle-ci est aussi essentielle pour assurer la pérennité de l'entreprise. Il est donc nécessaire de considérer l'importance de ce facteur; une mobilisation qui relèvera souvent d'un leadership adéquat.

L'importance du réseautage local des leaders est aussi soulignée par les intervenants. En effet, on suggère que le lien avec des individus croyant au potentiel des modèles d'économie sociale dans les organismes qui financent l'entrepreneuriat est un élément important pour la stabilité et la croissance de la coopérative.

L'image qui peut y avoir dans le milieu de la part des différents acteurs qui sont dans les CLD, SADC, à la CRÉ, un peu partout... Plus tu vas avoir de gens qui vont avoir une image positive de la coopération, plus eux autres y vont en faire la promotion auprès des entrepreneurs, donc plus on va avoir de promoteurs pour lever des coopératives. (Entrevue avec un intervenant de la CDR)

D'autre part, il est crucial de rappeler que les individus ont aussi beaucoup à voir avec la mise en place de dispositifs favorisant la mission sociale de la coopérative. Les intervenants du PRÉS et de la CDR soulignent que beaucoup d'entrepreneurs voient le modèle coopératif comme une façon de préserver des conditions de vie, des emplois. La mobilisation peut provenir de la faillite d'une entreprise privée jugée essentielle dans la communauté (offrant un service important), du décès d'un propriétaire sans relève, etc. « La dimension entreprise au sens strict prend souvent le dessus sur le fait que c'est une entreprise différente ou particulière. » (Entrevue avec un intervenant de la CDR) De cette manière, la personne étant à la tête du projet peut faire le choix, intentionnel ou non, de garder le contrôle de la coopérative, en cumulant différents postes clés (coordonnateur/directeur de la coopérative et président du conseil d'administration) ou en ne mettant pas l'accent sur l'éducation au modèle coopératif, élément clé pour la participation saine des membres. D'après certains intervenants : « Les gestionnaires te disent regarde c'est une coop, mais moi je gère ça comme une business [...] je n'ai pas les poings et pieds liés avec une coopérative. » (Entrevue avec un intervenant de la CDR)

Dans le cas qui nous concerne, le leadership de la coopérative VERTE a grandement influencé son développement. L'équipe à la base du projet a réussi à joindre les alliés et les ressources nécessaires afin que le projet puisse voir le jour. Cependant, ce leadership de départ a aussi eu son lot de soucis à cause d'une perspective trop axée sur le développement, négligeant ainsi les enjeux de gestion auxquels faisait face la jeune entreprise en développement. Dans la deuxième vague de gestion, suite à la crise vécue par l'entreprise en 2013, la nouvelle équipe en place s'est davantage consacrée, d'abord, à remettre l'entreprise sur pied et, ensuite, à favoriser les retombées de celle-ci sur le milieu, par la mise en place de certains projets et par la

participation en son conseil d'administration de membres de la communauté provenant de différents milieux.

4.1.3 Le leadership individuel, cause de la crise

En se basant sur le modèle du cycle et de l'effet structurant des initiatives locales (Klein, 2010), qui a été présenté au chapitre 2, la présente section tentera de cerner les éléments clés dans l'évolution de l'initiative étudiée et de comprendre les causes ayant mené à la crise financière. Ensuite, il sera question de voir quelles actions ont été adoptées afin de redresser la situation.

Dès la création de l'initiative, les entrepreneurs ont reçu un appui financier considérable de la part du propriétaire de la Villa aux Pignons Verts, ce qui leur a permis de lancer leur premier projet sans avoir l'obligation d'augmenter le membership pour accroître le capital ou de mobiliser des appuis dans la communauté. Le processus d'action collective est arrivé plus tard et la vision mise de l'avant par les fondateurs n'a pas été consolidée par un processus d'acquisition de légitimité. Il y a donc eu un raccourci dans les étapes du développement des initiatives locales et ce court-circuit peut fournir des éléments de réponse à la crise qui a été vécue par l'entreprise.

Tout d'abord, grâce au financement important dont ils ont disposé au début du projet, les gestionnaires ont pu faire croître rapidement et de manière importante leur entreprise, acquérant de nouvelles infrastructures, embauchant davantage d'employés, etc. Cette croissance a aussi permis à de nouvelles personnes d'intégrer le projet et a

contribué à accroître la légitimité de ses leaders, qui étaient vus comme des gestionnaires dynamiques et capables de faire bouger les choses. Un autre facteur a grandement aidé la croissance rapide de l'entreprise : la présence d'un leadership très centralisé. En effet, n'ayant pas eu à chercher d'alliés au début de leur projet, les fondateurs sont devenus *de facto* les dirigeants de la coopérative : l'attribution des rôles a fait en sorte qu'un des fondateurs s'est retrouvé à cumuler à la fois le poste de président du conseil d'administration et celui de coordonnateur de la coopérative.

Pour les gestionnaires, la crise qui a été vécue est intimement liée aux deux éléments exposés ci-haut. Ils rendent responsable de la crise un type de leadership qui poursuivait une croissance portée constamment vers le développement et le démarrage de nouveaux projets. Ce contexte va de pair avec la vision initiale des entrepreneurs de devenir un acteur touristique majeur dans la région. Choissant ainsi l'expansion au détriment de la consolidation des acquis, les bases financières qui avaient été construites se sont effritées (Entrevue avec un intervenant de la CDR). En même temps, ils dénoncent la concentration des pouvoirs et l'absence d'un suivi financier rigoureux. Ces deux éléments ont engendré une compréhension erronée de la situation économique réelle de l'entreprise par l'ensemble des parties prenantes; chacun croyant avoir affaire à une entreprise lucrative. Par exemple, les fournisseurs ont laissé croître les comptes à recevoir de l'entreprise et les administrateurs ont autorisé le démarrage de nouveaux projets. Dans les faits, ces décisions n'ont fait qu'accroître la situation déficitaire dans laquelle se trouvait la coopérative.

4.1.4 Changement de leadership et nouveau départ

Comme mentionné, la situation avait atteint un paroxysme avec le dévoilement des états financiers et de la dette contractée par l'entreprise. Suite à cette prise de

conscience, de nombreuses mesures ont été mises en place afin de redresser la situation, débutant par un changement au leadership de l'entreprise. Comme le souligne l'intervenant rencontré à la CDR :

[lorsqu'il y a un problème avec la direction] il y a certaines entreprises qui ont réussi à récupérer parce qu'elles se sont rendues compte, avant qu'il ne soit trop tard, que la direction ne faisait pas l'affaire et quand elles l'ont remplacé, elles ont réussi à la remplacer par quelqu'un de bien. (Entrevue avec un intervenant de la CDR)

Les personnes qui ont été mises en place à la direction de la coopérative ont été en mesure de prendre les bonnes décisions afin de ramener le développement de l'entreprise sur la bonne voie. C'est ainsi qu'ils sont passés d'une stratégie axée sur le développement à une stratégie favorisant la consolidation et souhaitant impliquer l'ensemble des membres de la coopérative. De plus, de nouveaux objectifs ont été définis, mettant davantage l'accent sur un désir de faire profiter à la population locale des installations touristiques. Les nouvelles dispositions de gestion qui ont été mises en place s'inscrivent dans une compréhension plus saine du développement de l'initiative. En effet, la crise qui a été vécue constitue une étape d'apprentissage importante pour les gestionnaires de la coopérative.

Au moment de passer les entrevues, la coopérative venait de réunir l'ensemble de ses partenaires afin de faire le bilan de l'ensemble des mesures qui avaient été prises pour remettre le développement de la coopérative sur la bonne voie. « On a fait un 5 à 7 des partenaires et ce n'est pas pour rien. C'était en quelque sorte pour fêter l'année qui venait de s'écouler; là où on mettait tout notre orgueil de côté et on leur disait : on

est dans la merde! » (Entrevue avec un des fondateurs de la coopérative) Les conclusions de ce bilan ont été saluées par l'ensemble des partenaires.

4.2 La gouvernance : des problèmes dus aux types de membership et aux particularités du secteur

Un deuxième facteur ayant eu un rôle important dans le parcours de la coopérative concerne la gouvernance. Ce facteur est étroitement lié au type de membership et aux liens avec la collectivité locale. Plusieurs observations concernant ce point peuvent s'appliquer à l'ensemble des coopératives de solidarité, principalement en ce qui concerne le lien de l'entreprise avec son milieu et avec les habitants locaux. Ce qui fait la particularité du cas étudié, c'est la relation qui a été entretenue avec les membres ne faisant pas partie du milieu d'ancrage, soit les touristes, qui constituent l'essentiel de la clientèle (ou des usagers).

4.2.1 L'attachement au territoire face aux déterminants sectoriels

Malgré les nombreuses recherches allant en ce sens, et l'hypothèse soutenue par plusieurs auteurs (Demoustier, 2004; Tremblay, Tremblay et Tremblay, 2006, Bouchard, 2011; Hiez et Lavillumière, 2013) de voir la gouvernance des entreprises issues de l'économie sociale et solidaire comme plus ancrée dans leur territoire et leur communauté que les autres types d'entreprise, les entrevues réalisées indiquent que cela ne va pas de soi.

« La contribution locale des coopératives n'est pas évidente, pas plus que pour n'importe quelle autre entreprise d'ailleurs [...] [l'ancrage local] a plus à voir avec le

type de produit que vend la coop, qu'avec la formule coopérative. » (Entrevue avec un intervenant chercheur) En effet, s'inscrivant dans un marché qui peut être global, ou du moins dont les normes sont établies à une échelle globale, il n'est pas dit qu'une coopérative de travailleurs sera plus ancrée dans son territoire si le marché pour sa production ne s'y prête pas. Bien évidemment, les travailleurs proviendront de la communauté, mais ceci ne suffit pas à inscrire l'entreprise dans une logique locale. C'est davantage dans la relation qu'elle entretiendra avec son milieu qu'on devrait voir l'ancrage territorial. Par exemple, les coopératives offrant un service de proximité (médecins à domicile, aide ménager, etc.) s'inscrivent davantage dans leur territoire, car le service qu'elles offrent ne pourrait pas prendre place hors de la communauté.

Dans le cas des coopératives touristiques, l'ambiguïté de l'ancrage territorial s'affiche d'autant plus. Tout d'abord, le marché touristique n'est pas local. Les touristes étant en effet, par définition, des individus extérieurs à la communauté d'accueil. Le marché transcende bien souvent les échelles provinciales et nationales pour s'inscrire dans une dynamique mondiale; surtout depuis l'accessibilité grandissante des modes de transport moderne (avion, train, automobile, bateaux, etc.). Si les attraits naturels et les attractions construites prennent place dans un milieu donné, le marché, les intermédiaires et la clientèle visés par les entreprises touristiques s'inscrivent dans une logique beaucoup plus globale.

Ceci étant dit, les coopératives de solidarité auraient tendance à être davantage ancrées dans leur milieu, leur modèle juridique favorisant cette configuration. Pour les coopératives de solidarité, la mobilisation de membres de soutien permet d'obtenir un capital et une implication auprès de différents acteurs de la communauté. De plus,

l'obligation d'avoir différents types de membres au sein du conseil d'administration favorise la pluralité des intérêts dans la gouvernance de la coopérative. Dans le même ordre d'idées, ce type d'entreprises s'est implanté majoritairement dans le secteur des services; secteur qui, comme il a été noté précédemment, offre un produit qui favorise un ancrage territorial plus fort. Mais dans le cas de l'entreprise touristique, la réflexion s'impose concernant le statut des membres.

4.2.2 Les touristes comme membres utilisateurs

La volonté d'intégrer les touristes dans le membership de la coopérative a été lancée par les fondateurs dès le début du projet. En effet, avec l'adoption du modèle de coopérative de solidarité, les fondateurs avaient en tête que les membres utilisateurs seraient les principaux usagers des services de la coopérative, à savoir les touristes. Les procédures d'adhésion étaient très simples; elles s'inspiraient du modèle de la coopérative Mountain Equipment Coop (MEC). Lors de la première utilisation d'un service de la coopérative, les clients étaient invités à acheter une carte de membre qui leur donnait plusieurs avantages sur les autres installations de la coopérative, des rabais lors des nuitées à l'auberge et, bien évidemment, le droit de participer à la gouvernance de la coopérative.

la manière dont on l'a défini dans notre tête au début, avec le peu de connaissances des coopératives, c'est vraiment un membre comme dans une coopérative de consommateurs qu'on a fait au début, un peu comme MEC, tu viens acheter quelque chose et tu deviens membre. (Entrevue avec un des gestionnaires [1] de la coopérative)

Aux dires des dirigeants, l'adhésion connaissait un bon succès, les clients souhaitant profiter de leurs rabais dès la première visite. C'est ainsi que dans les premières années, la coopérative a pu inscrire près de 500 membres, dispersés à travers le monde. Soulignant que la plupart des membres de cette époque étaient des touristes étrangers, un des gestionnaires soulève le problème suivant : « Ils n'ont pas de sentiment d'appartenance, ils ne peuvent pas s'approprier l'entreprise. Ils ne peuvent pas venir profiter et utiliser l'entreprise. » (Entrevue avec un des gestionnaires [2] de la coopérative) D'autre part, les clients du bar commençaient aussi à s'intéresser à la gouvernance de la coopérative et à vouloir s'y impliquer. « C'est pour ça aussi qu'on a ce paradoxe entre l'auberge et le bar, c'est que le bar répond beaucoup plus aux attentes d'une coopérative que l'auberge. » (Entrevue avec un des fondateurs de la coopérative) Ces clients étant davantage des résidents locaux, ce sont donc les habitants de la région qui devinrent membres par le biais du bar.

4.2.3 Le membre touriste : une situation illogique

Assez rapidement, l'équipe en place s'est rendu compte des problèmes avec les membres touristes. Les touristes qui avaient acheté leur carte de membre lors d'un séjour à l'auberge (ou dans une autre installation de la coopérative) ne voulaient pas vraiment avoir à faire avec la gestion ou avec les orientations de l'organisation. Cette réalité peut facilement être expliquée par le statut éphémère de l'état touristique (Amirou, 1995). Une fois les vacances du touriste terminées, le retour au pays et au rythme de vie traditionnel reléguait les considérations de gouvernance de la petite coopérative de Saguenay à un autre plan, bien loin des priorités quotidiennes. En fait, les gestionnaires se sont rendu compte que la grande majorité des touristes adhéraient à la coopérative dans le but d'avoir des rabais. Les gestionnaires ont entre autres reçu bon nombre de courriels des membres de l'extérieur de la région leur demandant

d'arrêter de leur envoyer de l'information ou de les solliciter pour les activités de la coopérative.

4.2.4 L'intérêt accru de la population locale

Cependant, le phénomène inverse s'est fait sentir à l'égard des membres provenant de la communauté. Ces derniers étaient très intéressés par les activités de la coopérative et trouvaient important de s'impliquer dans sa gouvernance.

Ce qui est intéressant aussi c'est de se rendre compte de l'attitude des clients du bar. Au début, on ne se serait pas attendu à ce qu'ils s'intègrent vraiment dans le modèle coopératif et étonnamment, eux ont eu une grande volonté à s'approprier les lieux. Il y a un gros effort collectif qui s'est fait au niveau du bar en guise de soutien. (Entrevue avec un des gestionnaires [1] de la coopérative)

Ainsi, des activités diverses comme la distribution de viande biologique et la sollicitation de bénévolat pour l'aménagement de certaines structures connurent un bon succès et une mobilisation intéressante à la fois des membres et des fournisseurs locaux, ces derniers pouvant voir les personnes présentes à ces événements comme des clients potentiels de leur entreprise.

4.2.5 Une dichotomie entre les membres touristes et les résidents

La dichotomie entre les usages et l'implication des touristes et des résidents de la région se voit aussi dans leur implication face à la gouvernance de la coopérative et

dans l'usage des différentes infrastructures de cette dernière. Comme les touristes sont les clients principaux de l'entreprise, ces derniers investissent l'ensemble, ou une très grande partie, des immobilisations de la coopérative. Comme la coopérative ne possède actuellement que l'auberge de jeunesse et le bar qui est situé au sous-sol, il est possible d'imaginer que ces deux lieux sont utilisés par la grande majorité des usagers touristes. Cependant, les touristes semblent représenter le seul groupe qui utilise l'ensemble des dispositifs de la coopérative, les habitants locaux ne se limitant qu'à l'utilisation du bar. Comme ces derniers habitent la région, il est logique de penser qu'ils n'ont aucune raison de fréquenter un établissement hôtelier sur leur territoire. Ceci a un effet sur le lien entre l'entreprise et son milieu territorial dans la mesure où les résidents occupaient moins les infrastructures que les touristes. Nous verrons que des dispositions ont été prises par les gestionnaires afin de favoriser l'appropriation de l'auberge de jeunesse par les habitants locaux.

Contrairement à l'usage des infrastructures de la coopérative, l'implication dans la gouvernance est, comme nous l'avons dit précédemment, tout autre. Ce sont les habitants de la communauté qui s'engagent davantage dans la gouvernance de la coopérative et qui ont à cœur son succès et son développement.

[...] on est en train de réévaluer quel genre d'avantages on peut offrir aux membres, dans la mesure que c'est des consommateurs touristiques. Qu'est-ce qu'on veut leur offrir pour créer une fidélisation, pour leur donner envie de s'associer à nous? Parce que pour le bar on se rend compte que ça se fait plus naturellement que ce à quoi on s'attendait. (Entrevue avec un des gestionnaires [2] de la coopérative)

Il est donc possible de voir que l'ancrage territorial de l'entreprise touristique n'est pas simple dans le cas d'une coopérative de solidarité où les usagers sont nombreux et ont une place importante dans l'entreprise. Il va de soi que la véritable infrastructure touristique exploitée par la coopérative est l'établissement hôtelier qu'elle possède, à savoir, pour la période qui concerne la recherche, l'auberge de jeunesse. Cependant, les touristes ne se soucient pas de la gouvernance coopérative qui a lieu dans l'entreprise qui les héberge. Par ailleurs, les habitants de la région, ceux qui s'intéressent au développement et à la gestion de l'entreprise, n'ont pas d'intérêt pour l'auberge de jeunesse, ne souhaitant pas y résider. Le bar par contre est bien ancré dans la population locale, ses usagers étant majoritairement des habitants de la région et répondant aux sollicitations de la coopérative pour ses activités et ses processus de gouvernance.

4.3 L'attachement au milieu

Afin de résoudre ce paradoxe, les gestionnaires ont dû innover et mettre en place des dispositifs pour rendre accessibles aux habitants de la communauté les infrastructures touristiques disponibles; principalement l'auberge de jeunesse. Ces dispositions sont récentes, car cet enjeu n'est pas vraiment apparu dans les premiers stades de développement de l'entreprise. Une fois la restructuration opérée et le conseil d'administration transformé, l'accès à l'ensemble des facettes de la coopérative par la population locale est devenu un enjeu important. Cependant, comme le notent les gestionnaires actuels, on en est encore aux premières étapes de l'appropriation de l'entreprise par les résidents.

C'est sûr qu'il y a une volonté de s'impliquer plus et d'être plus à l'écoute, de créer de nouveaux organes de communication pour pouvoir savoir exactement en quoi la coop pourrait être plus au fait des besoins sociaux, c'est certain que nous autres en ce moment le plus facile c'est d'être réactif vis-à-vis des événements qui se produisent. (Entrevue avec un des gestionnaires [1] de la coopérative)

4.3.1 Des nouveaux services pour de nouveaux usages locaux

On peut en effet voir différentes initiatives apparaître au sein de la coopérative. Il est possible pour les clients du bar de louer une chambre à rabais plutôt que de prendre leur voiture ou d'appeler un taxi à la suite d'une soirée dans l'établissement. Un événement qui a pris place l'hiver dernier (2013-2014) peut aussi être vu comme un exemple d'insertion de l'entreprise dans la communauté. Le 9 décembre 2013, le pont Dubuc qui relie le secteur de Chicoutimi-Nord au reste de la ville de Saguenay a pris feu et a été détruit. Les habitants de ce secteur avaient à marcher sur la glace ou à faire un long détour afin de se rendre de l'autre côté de la rivière; ce qui était peu pratique. L'équipe de la coopérative s'est mobilisée sur les réseaux sociaux afin d'offrir des chambres à prix modiques aux habitants de Chicoutimi-Nord pour que ces derniers puissent trouver du logement abordable le temps des réparations.

Ces actions témoignent de la volonté de l'équipe de rattacher davantage la coopérative à la communauté locale. L'intention est donc bien présente pour l'équipe de la coopérative de mettre en place des dispositifs favorisant des retombées positives sur le milieu. Comme le soutient un des gestionnaires interrogés : « Ça reste dans nos valeurs d'offrir des avantages qui ne sont pas nécessairement de l'argent sonnante, mais qui sont intéressants pour nos membres et nos partenaires. » (Entrevue avec un des gestionnaires [1] de la coopérative) Les exemples mentionnés font davantage

référence à des services qu'offre la coopérative à la population. En ce qui concerne l'implication des habitants à la gouvernance de l'entreprise, il ne semble pas y avoir de mécanismes particuliers en place pour l'instant. Les membres peuvent s'impliquer au sein de la coopérative, en siégeant au conseil d'administration à titre de membre utilisateur. Se faisant, ils doivent se présenter à l'assemblée générale et se faire élire par les membres, une démarche commune à l'ensemble du mouvement coopératif.

4.3.2 Les interactions entrepreneuriales dans le secteur touristique

Une des hypothèses de notre recherche était que le modèle des coopératives de solidarité favoriserait une plus grande concertation des entreprises œuvrant dans le même secteur. Les résultats obtenus dans cette recherche ne permettent pas de confirmer cette hypothèse. En effet, il semblerait que les entreprises œuvrant dans le secteur touristique voyaient davantage la coopérative comme un compétiteur de plus sur l'échiquier touristique de la région. Par exemple, aucun des établissements hôteliers de la région n'est, ou n'a été, membre de la coopérative. Il semble important ici de rappeler que l'entreprise a opéré jusqu'à trois établissements hôteliers à l'apogée de son développement. Comme le soulignent les gestionnaires de la coopérative : « on a eu beaucoup de relations avec les autres acteurs [touristiques] et j'ai trouvé ça horrible » (Entrevue avec un des gestionnaires [1] de la coopérative).

La Coopérative de solidarité VERTE tisse davantage de partenariats avec d'autres coopératives dans la région ou avec d'autres petites entreprises œuvrant dans des secteurs complémentaires. Ainsi, les fournisseurs (pour la bière, le café, l'imprimerie, le spa extérieur, etc.) sont des exemples d'alliés qui ont été mobilisés autour du développement de la coopérative. Ceci témoigne d'une collaboration dans le sens de

la chaîne de valeur de l'entreprise.

La recherche montre que l'intégration verticale prime sur la collaboration sectorielle, et ce pour des raisons commerciales et non pas de solidarité. Les autres acteurs de l'industrie touristique, comme les établissements hôteliers, les restaurants de la région et les entreprises de plein air ne s'intéressent pas vraiment au développement de la coopérative et n'en sont pas membres. Certaines entreprises de plein air ont été proches de la coopérative au temps que celle-ci opérait *Organis'action de Québec Hors-Circuit*. Depuis ce temps cependant, ces liens sont à toutes fins pratiques rompus.

4.4 La réorientation de la coopérative vers les valeurs de l'économie sociale et solidaire

Les conclusions de cette recherche ne peuvent écarter le fait que si certaines observations sont spécifiques au domaine touristique, plusieurs peuvent être généralisées à de nombreux secteurs. En effet, certaines particularités qui ont été observées sont davantage imputables au modèle de l'entreprise qu'à son activité. Les ressources qui sont rendues disponibles par l'ESS ainsi que la particularité du membership qui est propre à cette entreprise conditionnent une relation particulière avec le milieu.

4.4.1. Un début non participatif

En faisant l'étude de la Coopérative de solidarité VERTE, il est possible de remarquer que certaines étapes de l'évolution des initiatives locales ont été court-

circuitées. Tout d'abord, les entrepreneurs ont reçu un appui considérable du propriétaire de la Villa aux Pignons Verts et ont été en mesure d'aller chercher des ressources supplémentaires par l'adoption du modèle coopératif. Ces deux facteurs ont fait en sorte que le développement a pu s'opérer à grande vitesse et sans nécessairement avoir recours à l'appui de la communauté. En d'autres mots, l'initiative a pu passer rapidement de la phase de lancement à la phase de mobilisation des ressources sans nécessiter l'action collective qui permet l'appropriation collective de l'initiative. D'autre part, le contexte socioéconomique difficile de la région et le dynamisme des promoteurs du projet ont fait en sorte que ces derniers ont reçu beaucoup de soutien de la part des organismes de financement, favorisant d'autant plus la croissance de l'entreprise.

La vitesse d'expansion de l'entreprise a contribué à l'apparition de problèmes qui expliquent en partie la crise vécue. Le développement à vive allure, sur le plan organisationnel et sur le plan physique, a forcé l'entreprise à engager une équipe importante d'employés pour gérer différents établissements répartis sur le territoire. Ce rythme de croissance a favorisé un leadership centralisé dans une entreprise qui se devait d'être collective. Les valeurs de l'économie sociale et solidaire ont ainsi été négligées au profit de l'efficacité.

À l'inverse de l'isomorphisme institutionnel qui est perçu comme la perte de l'engagement social des entreprises d'ESS, c'est plutôt l'enjeu de la rentabilité économique qui a été le principal problème de la coopérative. Au fil du temps, cette situation a contribué à faire perdre de la substance à la vie démocratique de la coopérative. D'une part, les problèmes financiers réels n'étaient pas communiqués au conseil d'administration et aux membres. D'autre part, l'image qui émanait de

l'entreprise ne laissait pas paraître les difficultés de fond; la coopérative se développait à toute allure, s'engageait sur de nouveaux projets et continuait d'embaucher de nouveaux employés. Les personnes impliquées croyaient donc avoir affaire à une entreprise profitable et en pleine santé. Pour les travailleurs, cette vision allait de pair avec une faible implication dans la gouvernance. Ils se considéraient donc davantage comme les employés de l'entreprise que comme les membres de la coopérative. Une distance s'est donc créée entre les employés, les gestionnaires et le conseil d'administration. Sans dire que les employés aient profité de l'entreprise pour améliorer leurs conditions de travail, le souci de faire attention aux dépenses et aux heures de travail superflues n'était pas présent; chacun voulant en quelque sorte tirer profit du succès apparent de l'entreprise (Entrevue avec un des fondateurs de la coopérative).

La constitution de la coopérative s'est faite sans un processus de reconnaissance collective et territoriale; l'initiative a été portée grâce à l'action individuelle. Cependant, les promoteurs avaient à cœur les retombées sociales de leur entreprise. La volonté derrière les actions de l'entreprise et l'image qui était portée par l'équipe à la base du projet a favorisé la construction d'un leadership construit autour de la coopérative, mais avec une faible participation du milieu. C'est cependant cette capacité de mobilisation qui a été salvatrice pour la survie de l'organisation. Le charisme des promoteurs et la mise en place de programmes favorisant l'implication de la communauté ont été favorables à la création d'un sentiment d'appartenance et d'une identité positive autour de la coopérative.

4.4.2 La réorientation vers les valeurs de base

Les problèmes vécus par la coopérative et les conditions qui ont favorisé sa reprise sont majoritairement dus aux individus impliqués dans la Coopérative de solidarité VERTE. En plus de cette mobilisation individuelle, les particularités du modèle de coopérative de solidarité ont favorisé la présence de dispositifs permettant plus aisément le changement de leadership et de gouvernance. En effet, cette forme de coopérative va chercher un membership profond et diversifié dans la communauté. C'est donc une variété de personnes de provenance diverse qui peuvent venir en aide à l'entreprise en cas de problème.

C'est précisément cette situation qui s'est produite dans le cas étudié. Les fournisseurs auprès desquels la coopérative était en dette ont accepté des compromis afin d'étendre les périodes de paiements; dans le but d'assurer la pérennité des partenariats. Pour leur part, les employés sont devenus beaucoup plus consciencieux face aux problèmes de l'entreprise. Par exemple, des employés de l'auberge de jeunesse ont réduit volontairement leurs heures de travail durant la saison basse, étant donné la diminution de l'achalandage, permettant ainsi de diminuer les coûts d'opération de l'auberge tout en conservant les emplois de chacun. Suite à la restructuration, la gestion de la coopérative s'effectue dans un souci de transparence avec l'ensemble des parties impliquées. La taille plus modeste de l'entreprise et les dispositifs mis en place afin de favoriser les interactions entre les employés, les usagers, les gestionnaires et les administrateurs permettent une compréhension partagée des enjeux de la coopérative et un sentiment d'appartenance accru chez l'ensemble des parties prenantes.

CONCLUSION

L'objectif premier de ce mémoire était de comprendre davantage le lien entre les entreprises d'ESS, le développement territorial et le tourisme. Cette démarche visait à éclairer les modes de gestion alternative et de comprendre davantage les enjeux et les répercussions d'une prise en charge du développement touristique par les entreprises coopératives. Afin de répondre à ce questionnement général, il a été nécessaire de s'intéresser à trois aspects spécifiques : l'importance du leadership dans l'évolution des initiatives, les particularités de la coopérative de solidarité et les répercussions de la production marchande sur les relations de l'entreprise.

L'étude empirique qui a été réalisée dans le cadre de ce mémoire met en relief des éléments de réponse à ces questions. Tout d'abord, il a été possible d'observer les facteurs qui influencent l'émergence des initiatives locales et de l'ESS dans les régions périphériques au Québec. Ensuite, l'étude du cas a permis de mieux comprendre les particularités du modèle de coopérative de solidarité et d'en voir les spécificités par rapport aux autres formes de coopératives. Finalement, le regard porté vers le tourisme et l'observation de la dynamique de cette industrie dans la région ont favorisé une compréhension approfondie des enjeux spécifiques à l'industrie touristique et à la clientèle touristique.

Premièrement, les résultats de cette recherche suggèrent que les individus seraient au centre des processus de développement. D'une part, par le rôle clé qu'ont les

personnes responsables des programmes d'entrepreneuriat local dans les organismes régionaux : la vision qu'ils ont de l'ESS ou de l'entrepreneuriat privé venant influencer les programmes d'accompagnement. Ces organisations régionales ont en effet vu leur rôle dans la planification territoriale croître par le biais de la transformation de l'État et de la décentralisation des politiques publiques (Lemieux, 2001). D'autre part, la présence de leaders individuels capables de mobiliser les ressources nécessaires et de générer des retombées sur la communauté est un élément essentiel dans le développement des initiatives. La recherche a aussi permis de tempérer les attentes envers les entreprises d'ESS. En effet, bien que ces dernières jettent les bases pour une gouvernance participative et pour des retombées sociales et économiques positives sur le milieu, les entreprises d'économie sociale et solidaire sont des moyens visant à atteindre ces objectifs, mais elles ne sont pas des fins en soit. La formule juridique ne garantit pas le respect des valeurs par les leaders et les usagers. L'éducation aux particularités de ces entreprises est perçue comme étant un enjeu essentiel auquel les gestionnaires ont à faire face.

Deuxièmement, la recherche a favorisé une compréhension accrue des enjeux spécifiques aux coopératives de solidarité. Ces enjeux sont principalement reliés à la particularité du membership de l'entreprise. D'une part, la diversité des membres occasionne des problèmes de gouvernance pour les gestionnaires qui doivent gérer des intérêts multiples au sein de leur organisation. D'autre part, cette implication plurielle dans l'entreprise permet d'accroître la solidité et la force d'action d'un bassin social susceptible de venir en aide à l'entreprise dans les moments de crise. Bien que cette conjoncture ne soit pas salvatrice, elle permet de faciliter les restructurations organisationnelles et le repositionnement des coopératives en difficulté. De plus, la diversité des parties prenantes impliquées dans l'entreprise fait en sorte que leur ancrage territorial ne va pas de soi et qu'il faut le préciser comme un

objectif. En effet, si le statut de membre de soutien permet l'implication d'acteurs qui ne sont pas directement engagés dans la dynamique marchande de l'entreprise permet la participation d'un ensemble d'acteurs, le statut de membre usager, compte tenu des particularités de la clientèle touristique, dilue l'ancrage local de sa gouvernance.

Troisièmement, le regard qui a été porté sur l'industrie touristique et la particularité du touriste dans son rapport avec le territoire a permis de mettre en relief les enjeux spécifiques à ce champ d'activité et de comprendre que le lien territorial du touriste n'est pas évident. Étant donné la mobilité des touristes (Hall, 2005) et la caractéristique éphémère des vacances (Amirou, 1995), ces derniers construisent peu de liens viables avec la communauté d'accueil et son territoire. Les gestionnaires de la Coopérative de solidarité VERTE ont soulevé cet enjeu et ne semblent pas encore avoir trouvé d'éléments de réponse satisfaisants à cet égard. Certains programmes ont été mis en place afin d'accroître l'accessibilité des infrastructures touristiques à la population, mais ces projets s'inscrivent davantage dans une dynamique de rapport à la clientèle que dans une recherche désintéressée de retombées sociales sur la communauté.

La lecture théorique du cas avec le modèle de l'effet structurant des initiatives locales (Klein, 2012) a favorisé la compréhension de l'effet cyclique des phases de développement des initiatives locales. En effet, malgré le développement initial difficile de l'entreprise dans la première phase, les modifications apportées sur le plan organisationnel ont permis de structurer de manière efficace la seconde phase de développement.

Plusieurs facteurs ont influencé la réalisation de cette étude. Tout d'abord, les ressources disponibles ont déterminé l'ampleur de la recherche empirique. C'est notamment pour ces raisons que la recherche n'a traité que d'un seul cas et que certains intervenants n'ont pas pu être rencontrés lors de la collecte de données. D'autre part, la coopérative était encore en période de restructuration lors de la visite et certaines données manquaient (p. ex. : les bilans financiers reliés aux premières phases de développement n'étaient pas disponibles). Finalement, les données traitant de la particularité du membre touriste ne sont pas assez consistantes pour comprendre de manière effective les éléments susceptibles de pallier à ce problème.

Les transformations sur le plan politique et la restructuration des rapports de pouvoir à l'échelle mondiale conditionnent une métamorphose continue des rapports au territoire. Les entreprises d'ESS sont vues comme des moyens intéressants de structurer les milieux dévitalisés et sont un bel exemple de développement local et d'une prise en charge endogène des transformations socioéconomiques. Cette forme d'entreprise peut être vue comme une manière de structurer davantage l'activité touristique dans les milieux. En effet, la considération locale peut contribuer à stimuler la réflexion autour des enjeux qui touchent directement le tourisme : la saisonnalité, la précarité des emplois, la dégradation des milieux d'accueil, etc. Tel que mentionné, les développements techniques et technologiques à l'échelle mondiale ont favorisé grandement la démocratisation de l'activité touristique. Cependant, leur développement demeure un enjeu actuel et il est primordial de réfléchir aux manières d'accroître l'accessibilité au tourisme et de favoriser des retombées positives sur les communautés d'accueil.

Cette recherche a permis de fournir quelques éléments de réponse par rapport aux alternatives dans la gestion des entreprises touristiques. Le modèle coopératif et l'activité touristique peuvent venir en aide aux milieux plus défavorisés qui souhaitent mettre en valeur leur patrimoine et les attraits de leur territoire. La coopérative peut stimuler l'implication de différents membres de la communauté et ainsi permettre un développement et une mise en valeur du tourisme plus près des considérations locales, par l'implication des entreprises et des habitants locaux. Cependant, l'inscription de cette industrie dans des réseaux globaux et la précarité des retombées sur le milieu demeurent des éléments freinant la mise en place d'une activité touristique viable pour la revitalisation des territoires en difficulté, à moins, comme le montrent Klein et Clampagne (2011), que les actions dans le domaine du tourisme ne fassent partie d'un ensemble d'actions arrimant divers secteurs et divers acteurs dans une stratégie multisectorielle.

APPENDICE A : GUIDE D'ENTRETIEN

Thème A : Historique de la Coopérative de solidarité VERTE

- **Qu'est-ce qui a poussé à fonder la coopérative?**
 - Mettre l'accent sur les motivations idéologiques et les personnes à la base du projet
 - Qui sont les fondateurs/personnes passés en entrevues (formation, expérience professionnelle, projets et vision pour l'entreprise)
- **Pourquoi le choix du modèle coopératif?**
 - Et celui de la coopérative de solidarité...
 - Qui sont les membres du CA et d'où viennent-ils?
- **Qu'est-ce qui a poussé l'implantation de l'entreprise à Chicoutimi?**
 - Opportunité, appartenance, manque à combler
 - Voir les raisons contextuelles et personnelles
- **Quelles ressources ont été nécessaires afin de lancer le projet**
 - Mettre l'accent sur la provenance des différentes ressources
 - A-t-on fait appel à des programmes gouvernementaux?
 - D'où proviennent les fonds, avant et maintenant
- **Qui sont les principaux partenaires/rivaux de la coopérative?**
 - Historiquement et actuellement
 - Mettre l'accent sur le rôle stratégique des alliances et sur la notion évolutive des rapports.
- **Ligne du temps de la coopérative**
 - Nouveaux partenariats/financement
 - Implication de nouvelles personnes (employés ou collaborateurs)
 - Expansion/régression de l'entreprise
 - Moments clés

Thème B : Fonctionnement de la coopérative

- **Quelles sont les valeurs chères à l'entreprise**
 - D'où proviennent-elles? (Fondateurs, CA, communauté?)
- **Comment s'effectue la prise de décision au sein de l'entreprise**
 - Mettre l'accent sur le rôle de l'assemblée générale, du conseil d'administration et de la direction (répartition des différents pouvoirs).
Il serait intéressant d'avoir accès à la charte de fonctionnement de la

coopérative pour cette section.

- **Qu'est-ce qui caractérise le membership dans la coopérative**
 - Nombre et provenance des membres (principalement local, régional ou liens personnels, etc.)
 - Rôle et pouvoir des différents types de membres (diversité de l'adhésion)

Thème C : Activité et développement

- **Quels sont les différents créneaux d'activité de la coopérative**
 - Mettre l'accent sur le lien avec champs d'excellence régionaux et nationaux (tourisme hivernal, de nature, valorisation du terroir, etc.) Y a-t-il un désir de rester près du développement à l'échelle plus macro?
- **Définir un portrait de la clientèle qui fréquente l'entreprise**
 - Qui sont-ils? (âge, provenance, profil économique et professionnel)
 - Dépense/durée du séjour/activités exécuté lors des séjours
 - Évolution de la clientèle, selon les différents lieux d'opération (Maison Price, Villa aux Pignons Verts, Bar à Pitons) et selon le temps.
- **Qu'est-ce qui a caractérisé la croissance de l'entreprise**
 - Mettre l'accent sur les motivations, les défis, les opportunités et comment le tout s'est produit
 - Croissance aussi sur le plan de la main d'œuvre (le poste, les conditions et la provenance des employés [le plus de détails possible sur leur profil]).
- **Quels ont été les principaux problèmes et défis rencontrés leur du développement**
 - Voir comment ces derniers ont été surmontés et si des « coupables » sont visés.
 - Mettre l'accent surtout sur la « crise » de 2013 et voir quel diagnostic a été sorti de cette situation et quelles actions ont été prises
 - Développer sur le choix de décroître et de revenir à une exploitation plus modeste.
 - Quelles ont été les conséquences sur le modèle coopératif et sur la gouvernance à l'interne?
- **Comment l'avenir de la coopérative est-il perçu?**
 - Mettre l'accent sur les personnes clés dans le développement de la coopérative et tenter de voir vers quoi et selon quelle vision ce développement est porté. Est-ce qu'on tente de revenir à la situation « avant 2013 »?

Thème D : Positionnement local et régional

- **Quelle est l'implication de la coopérative et de ses membres (dirigeants et/ou employés) dans la communauté et dans la région?**
 - Engagement auprès de comités, de regroupements, de tables de concertation, etc.
 - Quel poste, depuis combien de temps et les motifs?
 - Implication auprès d'autres entreprises
 - Mettre l'accent sur les raisons de l'acquisition de nouveaux bâtiments, pour venir en aide, par volonté populaire ou par simple désir d'étendre son influence.
 - Quel est le sentiment d'appartenance à la communauté, comment le lien est décrit?
 - Comment l'entreprise est-elle perçue par la communauté
 - Tenter de voir pourquoi une si forte croissance a but avoir lieu, fort endossement local ou d'autres facteurs?
- **À quelle échelle se situent les actions prises par la coopérative**
 - Mettre l'accent sur la portée volontaire ou accidentelle des actions de la coopérative. Est-ce que les dirigeants ne travaillent que pour le succès de l'entreprise ou est-ce que les actions sont, volontairement, porteur d'un désir d'influencer le milieu?
- **Comment sont les relations avec les autres organismes étant impliqués dans le développement territorial et touristique de la région?**
 - Et au-delà de bonne ou mauvaise, comment ces relations se traduisent-elles?

Thème E : Développement touristique du Saguenay—Lac-Saint-Jean

- **Quels sont les principaux créneaux d'exploitation en tourisme**
 - Voir si ça découle d'une volonté propre à la région ou plutôt de certaines lignes directrices au niveau provincial, voire national.
- **Dresser la petite histoire du tourisme dans la région?**
 - Quels sont les moments clés et qu'est-ce qui la caractérise?
 - Qui sont les principaux acteurs?
- **Comment décrivez-vous le rôle des différents types d'intervenants dans la région (organisme public, entreprises privées, regroupements citoyens, coopératives, etc.)**
 - Mettre l'accent sur les relations de pouvoir.
- **Quelles sont les perspectives d'avenir pour le développement touristique de la région?**
 - Établir un lien avec la nouvelle politique de développement

touristique 2012-2020

- **Comment la Coopérative de solidarité VERTE influence le développement touristique de la région et à quel niveau?**

Thème F : Rôle de l'économie sociale et solidaire

- **Comment se sont implantées les entreprises d'économie sociale et solidaire dans la région? Et quels sont les principaux domaines et qu'est-ce qui la caractérise**
 - Tenter de voir ici les raisons qui font que la région contienne beaucoup d'entreprises d'économie sociale, beaucoup plus que la moyenne des autres régions. Quels sont les facteurs favorables à cette émergence?
- **Comment décrire le rôle des entreprises d'économie sociale, dans tous les domaines, sur le développement local?**
 - Et sur le développement du domaine touristique
 - Quel serait le rôle des coopératives dans le développement touristique

Thème H : Développement local

- **Comment concevez-vous le développement de la région et des différentes collectivités locales?**
 - Voir ici comment les notions de mobilisations citoyennes, de prises en charge par la population et de politiques sociales viennent prendre place
- **Quelle influence a l'État (municipal et provincial) dans votre capacité d'action?**
 - Est-ce que les politiques publiques viennent influencer certains programmes d'interventions?
 - Est-ce que la majorité des fonds sont des fonds dédiés à des programmes spécifiques? Quelle est la marge de manœuvre des organisations?
- **Quels sont les projets d'avenir et la vision que l'organisme a pour la région?**
 - Et qu'est-ce qui laisse croire à un pareil scénario?
- **Comment se manifeste le leadership dans la communauté, tant sur la scène locale (Saguenay et les environs) que sur la scène régionale?**
- **Voir les différentes manifestations de décentralisation des politiques publiques à des organismes locaux.**
 - Comment cela affecte-t-il les actions des intervenants?

APPENDICE B :
TABLEAUX D'ANALYSE

Enjeu	Indicateurs	Extrait codé	Entrevue	Étape du modèle	Imputable à	
					Forme	Objet
Retombées	Création d'emplois	Au début il n'y avait que Fondateur 3, qui a fini par engager des aides ménagers, mais l'avantage c'est qu'on est une entreprise saisonnière, avantage ou désavantage.	Coop	-	-	Saisonnalité / Auberge
		quand on était à notre paroxysme, avec Organisme action, avec l'auberge, on montait à plus de trente employés. Il sortait au-dessus de 30 000\$ en salaire par mois, des montants qui font vibrer.	Coop	Concertation - Empowerment	-	Saisonnalité / Employés
		On avait beaucoup de demandes de stages, on en reçoit encore beaucoup d'ailleurs, majoritairement de France. Et on avait une facilité à dire oui, et oui ça a aidé à de nombreuses choses, mais ça a aussi grugé énormément d'énergie pour la formation et l'encadrement.	Coop	-	-	Saisonnalité
		Aujourd'hui, on peut les nommer. (Noms de huit employés). Y'a notre soutien informatif qui est là des fois, qui est contractuel, mais qui a un très fort sentiment d'appartenance. Rajoute (Bénévole) qui réside gratuitement en échange d'une vingtaine d'heures de travail, donc c'est une dizaine de personnes en tout. Notre soundman, qui fait parti de l'équipe, il est là deux jours semaines.	Coop	Apprentissage et densification	Restructuration	Lieux de travail
		Tu sais qu'on a un problème d'entrepreneuriat au Saguenay-Lac-Saint-Jean, de par la présence de grandes entreprises ici dans la région qui nous volent quasiment nos meilleurs entrepreneurs, ils offrent des conditions gagnantes et beaucoup plus faciles qu'être entrepreneur, mais j'ai pensé que le tourisme performe bien au niveau de l'entrepreneuriat.	Intervenant CRÉ	-	-	Potentiel de l'industrie
		Ça vient structurer, mais ce n'est pas ça qui va faire qu'une municipalité va sombrer hors de la dévitalisation, les jeunes vont peut-être continuer à partir pareil parce que l'industrie du tourisme c'est des emplois de service, saisonnier, moins bien payé que dans d'autres choses, donc ce n'est pas tourisme évident.	Intervenant ATR	-	-	Potentiel et limites

Enjeu	Indicateurs	Extrait codé	Entrevue	Étape du modèle	Imputable à	
					Forme	Objet
Retombées	Intentions	La formule coopérative est venue un peu naturellement, parce qu'on disait, on va réseauter, d'où mon poste de coordonnateur touristique du début, on va réseauter toutes les entreprises de plein air sous la forme d'une coopérative.	Coop	Solidarité locale / Mobilisation des ressources	-	Lier les entreprises
		Les clients arrivaient, pouvait choisir un menu, une activité, l'entreprise était lucrative dans notre tête et avec comme profit on pouvait faire un fond pour partir des jeunes entreprises, d'où l'idée des PMEJ, ça, c'était vraiment une PME jeunesse.	Coop	Conscience territoriale	Viabilité économique	-
		Quand on est arrivé sur le modèle de solidarité. Membre utilisateur, ouais touriste, soutient, entreprises de plein air pourquoi pas, pis membres travailleurs, ben c'est clairement ça, y'avais pu de considérations, c'était vraiment les catégories de membres, ce que ça offre, ouvrir. Ça fait que quand on est revenu autour de la table, on avait pris ça, on s'est dit membre utilisateur c'est carrément ça, travailleurs c'est indispensable puis membres de soutien nos entreprises de plein air. C'est, j'irai que c'est pas mal ça qui nous a vraiment orientés quand on a appris l'information, y'avais eu question de regarder ailleurs.	Coop	-	Particularité coop solidarité	Lier les entreprises
		A un moment donné ça devenait impersonnel comme entreprise, ce qui n'était pas l'idée générale. Les gens ne se connaissaient plus et ça, c'est transformé, moi-même ne sachant pas vraiment où on allait.	Coop	-	Distance	-
		C'est sur qu'y'a une volonté de s'impliquer plus et d'être plus à l'écoute, de créer des nouveaux organes de communication pour pouvoir savoir exactement en quoi la coop pourrait être plus au fait des besoins sociaux.	Coop	Solidarité locale	Valeurs sociale	-
		C'est sûr qu'on est de l'hébergement, donc de prime abord, on a tendance à se discréditer un peu au niveau de l'hébergement, pas au niveau du bar, des services qu'on peut offrir, mais lorsqu'il y a moyen de, quand y'a une situation, ben là on va baisser le prix.	Coop	Solidarité locale	-	Auberge
		Je pense que c'est ça, cet événement là, les gens se sont rendu compte qu'on était solidaire. Les gens disaient, y veulent ne pas se faire de cash c'était vraiment par solidarité, pour faciliter.	Coop	Solidarité locale	Valeurs sociales	Auberge
		C'est pour ça qu'on a fait ça et c'est quand ça a cet impact-là qu'on dirait que tout est à sa place, on s'en fou que ça soit plus dur, ce qu'on trouve difficile dans la basse saison c'est que les journées sont longues et quand tu tires ta paie, tu n'as pas eu un sourire, tu n'as rien.	Coop	-	-	Saisonnalité
		Un artiste qui vient ici ne paie pas sa chambre. Finalement, c'est tellement le fun pour le musicien qui vient jouer et généralement, ils boivent l'ensemble de leur paie le soir même qu'il a joué, c'est tellement le fun de ne pas avoir de place à trouver.	Coop	-	-	Bar / Auberge
		Ça prend des gens qui ont ces compétences-là, cet intérêt-là. Ça prend assez de gens autour qui sont business, il faut penser business.	Intervenant CDR	Solidarité locale	Qui?	-
		C'était des gens qui avaient des intentions politiques et puis mettre sur pied une entreprise d'économie sociale, c'était parce qu'ils croyaient aux valeurs, si y'avais voulu se partir en privé, y l'aurait fait. Le modèle coop la dimension politique d'une coopérative marchait avec ses opinions politiques, collectiviste, ça fait que, alors ça là c'est intéressant à cause de cette dimension-là.	Intervenant UQAR	Initiative locale	Idéologie	-
		T'avais une jonction entre le projet social et l'idéologie politique de Fondateur 2.	Intervenant UQAR	-	-	Rôle / Auberge
		C'est que eux y se sont vu comme un acteur pas juste dans la région de Chicoutimi, mais comme un acteur dans le centre-ville.				

Enjeu	Indicateurs	Extrait codé	Entrevue	Étape du modèle	Imputable à	
					Forme	Objet
		La formule coopérative est venue un peu naturellement, parce qu'on disait, on va réseauter, d'où mon poste de coordonnateur touristique du début, on va réseauter toutes les entreprises de plein air sous la forme d'une coopérative.	Coop	Solidarité locale / Mobilisation des ressources	Nécessité	-
		tu gères tes livres tout seuls, beaucoup plus simples, beaucoup plus réactif et que ça fait déjà plusieurs années qu'il travaille dans le domaine, il voit qu'il a un certain équilibre, ils ont des idées d'avenir.	Coop	Action collective	Avantage	Entreprises plein-air
		et la se bâtiment était à vendre, patrimoine historique, lui avait la possibilité via la ville, le ministère de la Culture, d'autres institutions financières qui ont des facilités à donner de l'argent, donc pouf.	Coop	Conscience territoriale	-	Patrimoine / Auberge
		c'est un projet à plus de 500 000\$ donc lui est financé à plus de 50% par le ministère de la Culture plus d'autres bailleurs de fonds. Oui on a bénéficié, grâce au modèle j'irais, et en même temps ça nous a nuit, parce que pour le projet ici on aurait pu obtenir beaucoup plus de subventions si on avait été OBNI.	Coop	Mobilisation des ressources	Financement public	Patrimoine / Auberge

Retombées	Partenariats	Par exemple, notre plus vieux partenaire d'affaires, c'est eux qui font nos impressions, on a la même entente avec eux depuis le début, y'a 50 % des factures qu'on paie en argent et l'autre 50 % c'est en parts, depuis le début, mais comme c'est toujours des petits montants, ce n'est pas des parts avec des rendements terribles, mais eux aime le modèle d'affaires et ils sont des partenaires d'affaires	Coop	Solidarité locale	Allié	-
		Je dirai que c'était le principal de la relation avec le CDR, mais tu vois on avait encore des questions sur des remboursements de parts, on a appelé Intervenant CDR très bon contact tu vois, un bon appui.	Coop	Solidarité locale	Allié	-
		En fait, je pense que les premiers contacts ont été excellents parce que Fondateur 2 est très rassembleur.	Coop	-	Influence	-
		Dans le temps de organis'action, on a eu beaucoup de relations avec les autres acteurs et j'ai trouvé ça horribles, j'ai trouvé que les gens étaient imbus de leur personnes, de leur activité et c'est ce qui m'a fait décrocher de tout ça. On s'est dit nous, on est un établissement hôtelier et on peut faire du tourisme sans embarquer dans la game touristique.	Coop	Solidarité locale	-	Lier les entreprises
		Ceux avec qui on traite tous les jours, je n'ai pas l'impression qu'ils font une distinction, pour eux le modèle coop, c'est juste un modèle d'affaires	Coop	-	Perception coop	-
		Alors le CLD est prêt à supporter une entreprise classique pendant cinq ans et une entreprise d'économie sociale pendant seulement trois ans. Que pensez-vous qu'ils favorisent le plus?	Intervenant UQAR	Mobilisation des ressources	Allié	-

Enjeu	Indicateurs	Extrait codé	Entrevue	Étape du modèle	Imputable à	
					Forme	Objet
Retombées	Programmes en place	C'est sur qu'y'a une volonté de s'impliquer plus et d'être plus à l'écoute, de créer des nouveaux organes de communication pour pouvoir savoir exactement en quoi la coop pourrait être plus au fait des besoins sociaux,	Coop	Solidarité locale	Profiter à la population	Immobilisations
		Là on a réagi vis à vis de la population de Chicoutimi-Nord ou ce qu'on leur avait proposé de leur offrir un lit à 15 \$ ou genre si tu restais plus, y'a moyen de négocier autrement.	Coop	-	-	Auberge
		C'est sûr qu'on est de l'hébergement, donc de prime abord, on a tendance à se discrediter un peu au niveau de l'hébergement, pas au niveau du bar, des services qu'on peut offrir, mais lorsqu'il y a moyen de, quand y'a une situation, ben là on va baisser le prix,	Coop	Solidarité locale	-	Auberge
		Un artiste qui vient ici ne paie pas sa chambre. Finalement, c'est tellement le fun pour le musicien qui vient jouer et généralement, ils boivent l'ensemble de leur paie le soir même qu'il a joué, c'est tellement le fun de ne pas avoir de place à trouver	Coop	-	-	Bar / Auberge

Enjeu	Indicateurs	Extrait codé	Entrevue	Étape du modèle	Imputable à	
					Forme	Objet
Retombées	Qualité de vie	Alors le système coopératif c'est un système de développement et ça va rester un système de développement et je vois ce système-là pour se donner des services en commun, des services à domicile.	Intervenant CRÉ	-	Limites	-
		Mais, eux-autres c'est le seul service qu'ils ont proche, donc la communauté s'est mobilisée. Ils ont racheté ça, ils ont formé une coopérative pour maintenir ce service là.	Intervenant PRÉS	-	Nécessité	-
		J'te dirai ce qui fait qu'on a un petit peu plus c'est que c'est vraiment pour maintenir des services et éviter que ces municipalités là se dévitalisent encore plus parce que si y'a plus de service les gens vont quitter.	Intervenant PRÉS	-	Nécessité	-
		Ici, la notion de faire de l'argent est peu être moins importante mais donner un service qui est essentielle, abordable un peu à tout le monde	Intervenant PRÉS	Solidarité locale	Nécessité	-
		On axe beaucoup sur le fait qu'en économie sociale, les valeurs sont très centrées sur les valeurs humaines, la participation collective et tout ça donc c'est sûr que c'est souvent des choses qu'on retrouvera pas dans les entreprises privées, que les employés peuvent s'impliquer dans les processus décisionnel, qui peuvent rendre part à la répartition des bénéfices dans le modèle coop, c'est toute des choses qu'on essaye de défaire, mais c'est sûr que c'est un travail de longue haleine, mais les tabous sont vraiment ancrés.	Intervenant PRÉS	Solidarité locale	Valeurs sociales	-
		Donc ce n'est pas un company town le Saguenay-Lac-Saint-Jean, mais presque. Il y a donc un problème de diversification. Et avec les transformations, de l'aluminium, des énormes usines ont fermé, et le taux de chômage augmente.	Intervenant UQAR	-	Nécessité	-

Enjeu	Indicateurs	Extrait codé	Entrevue	Étape du modèle	Imputable à	
					Forme	Objet
Retombées	Recherche de profit	Les clients arrivaient, pouvait choisir un menu, une activité, l'entreprise était lucrative dans notre tête et avec comme profit on pouvait faire un fond pour partir des jeunes entreprises, d'où l'idée des PMEJ, ça, c'était vraiment une PME jeunesse,	Coop	Conscience territoriale	Répercussions	-
		Et même si c'est une entreprise collective, personne n'a mis sa chemise sur la table, on est allé chercher des fonds, allez chercher certains leviers pour faire lever la coopérative, la formule coopérative,	Coop	Mobilisation des ressources	Levier économique	-
		C'est pour ça qu'on a fait ça et c'est quand ça a cet impact-là qu'on dirait que tout est à sa place, on s'en fou que ça soit plus dure, ce qu'on trouve difficile dans la basse saison c'est que les journées sont longues et quand tu tires ta paie, tu n'as pas eu un sourire, tu n'as rien.	Coop	-	-	Saisonnalité
		Ici, la notion de faire de l'argent est peu être moins importante mais donner un service qui est essentielle, abordable un peu à tout le monde	Intervenant PRÉS	Solidarité locale	Nécessité	-
		On axe beaucoup sur le fait qu'en économie sociale, les valeurs sont très centrées sur les valeurs humaines, la participation collective et tout ça donc c'est sûr que c'est souvent des choses qu'on retrouvera pas dans les entreprises privées, que les employés peuvent s'impliquer dans les processus décisionnel, qui peuvent rendre part à la répartition des bénéfices dans le modèle coop, c'est toute des choses qu'on essaye de défaire, mais c'est sûr que c'est un travail de longue haleine, mais les tabous sont vraiment ancrés.	Intervenant PRÉS	Solidarité locale	Valeurs sociales	-
		Que ce soit ancré localement, ce n'est pas contradictoire, mais ça a plus à voir avec le type de produit que vend la coop qu'avec le fait que ce soit une coop.	Intervenant UQAR	-	Ancrage local	-
		Les coopératives de services, c'est à cause du type de produit de la coopérative qu'il y a une considération microéchelle, locale	Intervenant UQAR	-	-	Produit

Enjeu	Indicateurs	Extrait codé	Entrevue	Étape du modèle	Imputable à	
					Forme	Objet
Leadership	Construit (notoriété)	et là se bâtiment était à vendre, patrimoine historique, lui avait la possibilité via la ville, le ministère de la Culture, d'autres institutions financières qui ont des facilités à donner de l'argent, donc pouf.	Coop	Conscience territoriale	-	Patrimoine / Auberge
		On avait beaucoup de demandes de stages, on en reçoit encore beaucoup d'ailleurs, majoritairement de France. Et on avait une facilité à dire oui, et oui ça a aidé à de nombreuses choses, mais ça a aussi grugé énormément d'énergie pour la formation et l'encadrement.	Coop	-	-	Saisonnalité / Provenance
		C'était le président-directeur général qui était au cœur de tout ça. Je précise parce que les bailleurs de fonds qui étaient habitués de travailler avec	Coop	Solidarité locale	Concentration des pouvoirs	-
		C'est sûr qu'on est de l'hébergement, donc de prime abord, on a tendance à se discréditer un peu au niveau de l'hébergement, pas au niveau du bar, des services qu'on peut offrir, mais lorsqu'il y a moyen de, quand y'a une situation, ben là on va baisser le prix.	Coop	Solidarité locale	-	Auberge
		Les coops qui fonctionnent bien, y'ont des gens qui sont capable d'appuyer la gestion, pis y sont appuyé par un CA qui sont capable d'éclairer et ils ont certaines compétences pour venir combler parfois les manques qui peut y avoir dans l'organisation.	Intervenant CDR	Initiative locale	Constitution CA	-
		À la naissance, ça prend une bonne mobilisation du milieu.	Intervenant CDR	Solidarité locale	Capitalisation	-
		Après ça le gros défis, pis le facteur du succès qui va apparaître à plus long terme, c'est la capacité du CA et de la direction de garder tout le monde mobilisé, surtout les consommateurs.	Intervenant CDR	Solidarité locale	Implication	-
		Pauvreté, c'est sûr que nous ici on travaille très fort à défaire ça parce que bon; c'est ce que la population en générale disent des organismes communautaires, de l'économie sociale et même des coopératives.	Intervenant PRÉS	Solidarité locale	Tabous et opinion	-
		On axe beaucoup sur le fait qu'en économie sociale, les valeurs sont très centrées sur les valeurs humaines, la participation collective et tout ça donc c'est sûr que c'est souvent des choses qu'on retrouvera pas dans les entreprises privées, que les employés peuvent s'impliquer dans les processus décisionnel, qui peuvent rendre part à la répartition des bénéfices dans le modèle coop, c'est toute des choses qu'on essaye de défaire, mais c'est sûr que c'est un travail de longue haleine, mais les tabous sont vraiment ancrés.	Intervenant PRÉS	Solidarité locale	Vision	-
		Quand on comparait les cas qui marchaient bien avec les cas qui marchaient, moins bien ou pas. La qualité du leadership était le facteur le plus frappant. Le leadership collectif. La capacité de l'organisation à avoir de la drive, à se faire reconnaître comme un leader local, c'était le genre d'entreprise qu'on étudie.	Intervenant UQAR	-	Qui?	-

Enjeu	Indicateurs	Extrait codé	Entrevue	Étape du modèle	Imputable à	
					Forme	Objet
Leadership	Individuel (charisme)	On s'est donc retrouvé à table et s'était un peu chapeauté par le propriétaire du bâtiment et qui semait de petites graines.	Coop	Initiative locale	Allié	-
		la Fondateur 2 rentrait plus en jeu parce que lui c'est un entrepreneur j'dirai né, de partir des jeunes entreprises	Coop	-	Importance leadership	-
		D'ailleurs j'aurais le dire qu'Propriétaire Villa nous a fait une fleur parce que la maison il nous l'a vendu à moitié prix et avec la formule coopérative est venue aider là-dedans parce que l'autre moitié du prix, il nous l'a souscrit sous forme de part privilégiée.	Coop	Mobilisation des ressources	Allié	-
		Oui oui oui au début on parle de, toute la maison a été vendue 380 000\$ j'pense pis j'pense que c'est le 1er 170 000, j'pense qu'il a pris en part. Il a descendu substantiellement le coût à 210 000\$ la maison pour qu'on puisse acheter. Pis le reste s'est allé en capitalisation pour la coop?	Coop	Mobilisation des ressources	Immobilisations	-
		Oui. En fait, le 170 000\$ c'est devenu des part privilégiée	Coop	Mobilisation des ressources	Allié	-
		Donc c'était vraiment, ça a été un grand facilitateur pour tout ça, donc s'il n'avait pas été là j'pense qu'on ne serait pas là.	Coop	Mobilisation des ressources	Allié	-
		Mais on avait encore Fondateur 2 président, coordonnateur général. On ne pouvait pas taper sur la tête du directeur général, il était administrateur au même titre que les autres.	Coop	Concertation - Empowerment	Concentration des pouvoirs	-
		Après ça il y a des fournisseurs qui se sont fait endormir carrement.	Coop	-	Influence	-
		c'était géré comme une PME, ce n'était pas géré comme une coopérative, c'était géré comme une inc.	Coop	Concertation - Empowerment	Concentration des pouvoirs	-
		Donc en fait c'était lui il était pleinement conscient de la situation, encore je ne pense pas qu'il avait pleinement conscience de l'ampleur.	Coop	Concertation - Empowerment	Manque d'information	-
		En fait, je pense que les premiers contacts ont été excellents parce que Fondateur 2 est très rassembleur.	Coop	Mobilisation des ressources	Quelles personnes?	-
		J'vais te rapporter ce que les financiers disent souvent, y préfère avoir un projet avec une perspective d'avenir, un secteur, plus ou moins intéressant, mais avec des très bons gestionnaires, avec un bon leader.	Intervenant CDR	Action collective	Plan de développement	-
		Mais si tu te retrouves avec la mauvaise personne à la direction. Tous ces projets-là, la plupart vont planter.	Intervenant CDR	Action collective	Leadership	-
		Le succès de ça oui c'est à cause des deux coops de travailleurs, mais c'est beaucoup relié à Directeur, qui était là pis qui t'as y'a créé cette mobilisation de la population, y'a fait participer les travailleurs, y'a amené une belle culture coop.	Intervenant CDR	Action collective	Quelles personnes?	-
		Donc si t'as quelqu'un qui est visionnaire, qui a un leadership pis qui est visionnaire, t'augmente tes chances.	Intervenant CDR	Action collective	Quelles personnes?	-
		mais il y on a plein de coops de solidarité qui fonctionnent bien parce que dépendamment comment c'est géré, ces tensions-là, le leadership et les gens qui vont être entre l'arbre et l'écorce, leur habilité va faire que les tensions vont disparaître, ne seront pas trop présentes.	Intervenant CDR	Solidarité locale	Dualité, coop de solidarité	-
		Mais au-delà de ça, la qualité du porteur de dossier et sa capacité à ramasser les énergies et les compétences de chacun. C'est pour ça que ça doit être un truc collectif.	Intervenant UQAR	-	Qui?	-

Enjeu	Indicateurs	Extrait codé	Entrevue	Étape du modèle	Imputable à	
					Forme	Objet
		ça prend des gens qui eroit aux valeurs coops, qui les comprennent. Ça prend des gens sur le CA qui veulent faire vivre ça, qui souhaitent encadrer la direction.	Intervenant CDR	Conscience territoriale	Constitution CA	-
		Le succès de ça oui c'est à cause des deux coops de travailleurs, mais c'est beaucoup relié à Directeur, qui était là pis qui t'as y'a créé cette mobilisation de la population, y'a fait participer les travailleurs, y'a amené une belle culture coop.	Intervenant CDR	Action collective	Quelles personnes?	-

Leadership	Éducation à la coopération	mais il y en a plein de coops de solidarité qui fonctionnent bien parce que dépendamment comment c'est géré, ces tensions-là, le leadership et les gens qui vont être entre l'arbre et l'écorce, leur habilité va faire que les tensions vont disparaître, ne seront pas trop présentes.	Intervenant CDR	Solidarité locale	Dualité, coop de solidarité	-
		Quand vient le temps de partager une vision avec des gens, y'a de l'éducation à faire et c'est extrêmement difficile, et lorsque vient le temps des difficultés, ben le temps c'est ça qui te manque.	Intervenant CRÉ	-	Inteur des coops	-
		tu ne parles pas plus dans une coopérative à cause que c'est « un membre, un vote » que dans l'entreprise privée.	Intervenant CRÉ	-	Communication	-
		On axe beaucoup sur le fait qu'en économie sociale, les valeurs sont très centrées sur les valeurs humaines, la participation collective et tout ça donc c'est sûr que c'est souvent des choses qu'on retrouvera pas dans les entreprises privées, que les employés peuvent s'impliquer dans les processus décisionnel, qui peuvent rendre part à la répartition des bénéfices dans le modèle coop, c'est toute des choses qu'on essaye de défaire, mais c'est sûr que c'est un travail de longue haleine, mais les labours sont vraiment ancrés.	Intervenant PRÉS	Solidarité locale	Mission sociale	-
		Ce qui revient beaucoup quand on parle des coopératives, c'est l'importance de l'éducation à la coopération. Par éducation, c'est qu'il faut vendre sa salade. Il faut expliquer aux gens que ce n'est pas pareil. Du moment où il faut que tu l'expliques aux gens, c'est que ce n'est pas évident.	Intervenant UQAR	-	Idéologie	-

Enjeu	Indicateurs	Extrait codé	Entrevue	Étape du modèle	Imputable à	
					Forme	Objet
Leadership	Prise de pouvoir	la Fondateur 2 rentrerait plus en jeu parce que lui c'est un entrepreneur j'dirai né, de partir des jeunes entreprises	Coop	-	Quelles personnes?	-
		Avant on avait un CA qui rassemblait uniquement des personnes, les fondateurs au début, mais vite, moi j'étais dans le CA au début, mais je suis vite devenu travailleur, je suis sorti du CA.	Coop	Action collective	Constitution CA	-
		Mais on avait encore Fondateur 2 président, coordonnateur général. On ne pouvait pas taper sur la tête du directeur général, il était administrateur au même titre que les autres.	Coop	Concertation - Empowerment	Concentration des pouvoirs	-
		Il y a eu aussi une mauvaise gestion aussi, quand on s'est rendu compte de la crise, Fondateur 2 était parti six mois au Brésil, c'est lui qui s'occupait de la direction. C'est Fondateur 3 qui a pris sa place et c'est là qu'on a eu les vrais chiffres, la vraie réalité de qu'est-ce qui se passait.	Coop	Concertation - Empowerment	Concentration des pouvoirs	-
		Ce n'était pas du tout le portrait que les administrateurs pensaient avoir là.	Coop	-	Concentration des pouvoirs	-
		C'est grâce à cette crise-là qu'on peut dire qu'on est une entreprise qui est saine. Alors qu'avant on n'avait pas d'idée de beaucoup de détails qui nous permette de maintenant dire qu'on était beaucoup plus proche du gouffre qu'on pensait à l'époque.	Coop	Apprentissage et densification	Restructuration	-
		Mais il était énormément critique par rapport aux informations qui étaient amenées en CA, il disait on ne prend pas de décision en CA actuellement. On fait juste oui à quelque chose qui est déjà canné d'avance. C'est là qu'on avait un président-directeur général, ce qui n'est pas possible dans le cadre des coops, c'est ce qu'on avait dans les faits. Il avait la main mise sur toute l'information.	Coop	Concertation - Empowerment	Constitution CA	-
		c'était géré comme une PME, ce n'était pas géré comme une coopérative, c'était géré comme une inc.	Coop	Concertation - Empowerment	Concentration des pouvoirs	-
		y'avait personne qui était en position d'avoir un portrait réel et de pouvoir sonner la sonnette d'alarme quand ça aurait été le temps.	Coop	Concertation - Empowerment	Concentration des pouvoirs	-
		Par contre, la seule chose que je peux lui reprocher, c'est de ne pas avoir eu le souci de la transparence.	Coop	Concertation - Empowerment	Concentration des pouvoirs	-
		Nous au contraire, on a fait le pari de la transparence et c'est pour ça qu'en assemblée générale, on a tout balancé les chiffres, mais bailleurs de fonds on a tout balancé les chiffres.	Coop	Solidarité locale	Restructuration	-
		Donc en fait c'était lui il était pleinement conscient de la situation, encore je ne pense pas qu'il avait pleinement conscience de l'ampleur.	Coop	Concertation - Empowerment	Concentration des pouvoirs	-
		Mais si tu te retrouves avec la mauvaise personne à la direction. Tous ces projets-là, la plupart vont planter.	Intervenant CDR	Action collective	Leadership	-
		Parfois ça prend du temps avant de se rendre compte que la direction n'est pas bonne et parfois ils ne veulent pas vraiment s'en rendre compte parce que la personne, le directeur de la coop, c'est lui qui est l'initiateur, qui a été le promoteur, c'est lui qui a fait la rédaction du plan d'affaire, qui a mis son financement pis toutes les démarches pour sa création.	Intervenant CDR	Solidarité locale	Rôle du CA, vision	-
		Mais si tu choisis ton CA versus qu'il soit voté par une assemblée générale, moi j'aime bien mieux choisir mon CA parce que je vais avoir la complémentarité de mes expertises.	Intervenant CRÉ	-	Critiques coop	-

Enjeu	Indicateurs	Extrait codé	Entrevue	Étape du modèle	Imputable à	
					Forme	Objet
		et là se bâtiment était à vendre, patrimoine historique, lui avait la possibilité via la ville, le ministère de la Culture, d'autres institutions financières qui ont des facilités à donner de l'argent, donc pouf.	Coop	Conscience territoriale	-	Patrimoine / Auberge
		c'est un projet à plus de 500 000\$ donc lui est financé à plus de 50% par le ministère de la Culture plus d'autres bailleurs de fonds. Oui on a bénéficié, grâce au modèle j'dirais, et en même temps ça nous a nuit, parce que pour le projet ici on aurait pu obtenir beaucoup plus de subventions si on avait été OBNL.	Coop	Mobilisation des ressources	Soutien public	Patrimoine / Alliés
		Ce qui est intéressant aussi c'est de se rendre compte que les clients du bar, au début on ne se serait pas attendu à ce qu'il s'intègre vraiment dans le modèle coopératif, pis étonnant eux on une grosse volonté de s'approprier les lieux, y'a un gros effort collectif qui est fait au niveau du bar en guise de soutien.	Coop	Solidarité locale	Implication	Auberge / Bar
		Les meilleurs exemples, ça reste le terrain de pétanque qui au départ c'est un utilisateur du bar qui a fait la proposition, qui a amené beaucoup d'investissement pour que ça puisse se faire. Le sauna au départ c'était un gars qui voulait faire une publicité pour son modèle, finalement il nous a laissé le sauna.	Coop	Solidarité locale	Implication	-
		Après ça il y a des fournisseurs qui se sont fait endormir carrément.	Coop	-	Influence	-
		C'était le président-directeur général qui était au cœur de tout ça. Je précise parce que les bailleurs de fonds qui étaient habitués de travailler avec.	Coop	Solidarité locale	Concentration des pouvoirs	-
		Nous au contraire, on a fait le pari de la transparence et c'est pour ça qu'en assemblée générale, on a tout balancé les chiffres, mais bailleurs de fonds on a tout balancé les chiffres.	Coop	Solidarité locale	Restructuration	-
		Je pense que c'est ça, cet événement là, les gens se sont rendu compte qu'on était solidaire. Les gens disaient, y'voulent ne pas se faire de cash c'était vraiment par solidarité, pour faciliter.	Coop	Solidarité locale	-	Mise en valeur / Auberge
		Par exemple, notre plus vieux partenaire d'affaires, c'est eux qui font nos impressions, on a la même entente avec eux depuis le début, y'a 50 % des factures qu'on paie en argent et l'autre 50 % c'est en parts, depuis le début, mais comme c'est toujours des petits montants, ce n'est pas des parts avec des rendements terribles, mais eux aime le modèle d'affaires et ils sont des partenaires d'affaires.	Coop	Solidarité locale	Allié	-

Leadership	Reconnaissance du milieu	Un artiste qui vient ici ne paie pas sa chambre. Finalement, c'est tellement le fun pour le musicien qui vient jouer et généralement, ils boivent l'ensemble de leur paie le soir même qu'il a joué, c'est tellement le fun de ne pas avoir de place à trouver.	Coop	-	-	Bar / Auberge
		Dans le temps de organis' action, on a eu beaucoup de relations avec les autres acteurs et j'ai trouvé ça horrible, j'ai trouvé que les gens étaient imbues de leur personnes, de leur activité et c'est ce qui m'a fait décrocher de tout ça. On s'est dit nous, on est un établissement hôtelier et on peut faire du tourisme sans embarquer dans la game touristique.	Coop	Solidarité locale	-	Lier les entreprises
		Ceux avec qui on traite tous les jours, je n'ai pas l'impression qu'ils font une distinction, pour eux le modèle coop, c'est juste un modèle d'affaires.	Coop	-	Vision du modèle	-
		L'image que ça peut avoir dans le milieu également, dans les CLD, la CRE, la MRC. Donc, plus tu vas avoir de gens qui donnent une image positive de la coopération; plus eux autres y vont en faire la promotion auprès de promoteurs. plus on va avoir de promoteurs donc plus on va lever de coopératives, mais encore là c'est tout des hypothèses.	Intervenant CDR	Action collective	Allié / Perception	-
		À la naissance, ça prend une bonne mobilisation du milieu.	Intervenant CDR	Solidarité locale	Mobilisation	-
		Après ça le gros défis, pis le facteur du succès qui va apparaître à plus long terme, c'est la capacité du CA et de la direction de garder tout le monde mobilisé, surtout les consommateurs.	Intervenant CDR	Solidarité locale	Capacité de mobilisation	-
		Y'a beaucoup de gens, politiciens compris, qui voient que leur futur passe en partie par le tourisme.	Intervenant ATR	-	-	Potentiel de l'industrie
		Ça vient structurer, mais ce n'est pas ça qui va faire qu'une municipalité va sombrer hors de la dévitalisation, les jeunes vont peut-être continuer à partir pareil parce que l'industrie du tourisme c'est des emplois de service, saisonnier, moins bien payé que dans d'autres choses, donc ce n'est pas toujours évident.	Intervenant ATR	-	-	Limites de l'industrie
		Pauvreté, c'est sur que nous ici on travaille très fort à défaire ça parce que bon; c'est ce que la population en générale disent des organismes communautaire, de l'économie sociale et même des coopératives.	Intervenant PRÉS	Solidarité locale	Tabous	-
		Alors le CLD est prêt à supporter une entreprise classique pendant cinq ans et une entreprise d'économie sociale pendant seulement trois ans. Que pensez-vous qu'ils favorisent le plus?		Mobilisation des ressources	Appuis	-
		Ce qui revient beaucoup quand on parle des coopératives, c'est l'importance de l'éducation à la coopération. Par éducation, c'est qu'il faut vendre sa salade. Il faut expliquer aux gens que ce n'est pas pareil. Du moment où il faut que tu l'expliques aux gens, c'est que ce n'est pas évident.	Intervenant UQAR	-	Idéologie	-
		Je ne suis pas certain que les habitants de Chicoutimi se sentent impliqués dans la gestion de la Coop VERTE. Que les gens de la Coop VERTE se sentent impliqués dans leur quartier dans leur localité ceux que je connais de la coop, très certainement. Mais l'inverse, que les habitants de Chicoutimi, se sentent impliquer dans la coop, je ne suis pas sûr.	Intervenant UQAR	-	-	Rôle / Auberge

Enjeu	Indicateurs	Extrait codé	Entrevue	Étape du modèle	Imputable à	
					Forme	Objet
Leadership	Motivations du choix coop	Une entreprise privée ça nous semblait inaccessible à ce moment-là parce que, on était tous pauvres et on n'avait pas une cenne.	Coop	Action collective	Limites du choix	-
		J'étais allé rencontrer des gens à la CDR, coopérative c'était quelque chose qui nous rassemblait, on était dans la pleine mouvance du forum social régional, on voulait au moins aller prendre l'information, on est allé voir les différents types de coopératives, faut pas oublier qu'à ce moment là, on avait le modèle d'un réseau dans la tête.	Coop	Initiative locale	Idéologie	-
		Quand on est arrivé sur le modèle de solidarité. Membre utilisateur, ouais touriste, soutien, entreprises de plein air pourquoi pas, pis membres travailleurs, ben c'est clairement ça, j'avais pu de considérations, c'était vraiment les catégories de membres, ce que ça offre, ouvrir. Ça fait que quand on est revenu autour de la table, on avait pris ça, on s'est dit membre utilisateur c'est carrément ça, travailleurs c'est indispensables puis membres de soutien nos entreprises de plein air. C'est, j'dirai que c'est pas mal ça qui nous a vraiment orientés quand on a appris l'information, j'avais pu question de regarder ailleurs.	Coop	-	Particularité	Vision touristique
		Parfois y'a pas de besoin, les gens ont besoin de travailler, s'associer ensemble, créer une coop de travailleurs actionnaires.	Intervenant CDR	-	Nécessité	-
		Ça fait que déjà ça te prend une masse critique de gens, des membres, des promoteurs au départ, ça prend des gens qui adhère ou qui colle aux principes coop.	Intervenant CDR	Initiative locale	Mobilisation	-
		Les derniers chiffres, pis je ne sais pas ils datent de quelle année, mais on était autour de 60 % des nouvelles coopératives qui utilisaient la formule de coop de solidarité.	Intervenant CDR	-	Croissance du modèle	-
		Alors le système coopératif c'est un système de développement et ça va rester un système de développement et je vois ce système-là pour se donner des services en commun, des services à domicile.	Intervenant CRÉ	-	Limites des coops	-
		Coopératif là c'est souvent lié à la microentreprise. Tout seul il n'y aurait aucun moyen. Ils vont donc s'organiser pour trouver un moyen de financement qui leur permettrait.	Intervenant ATR	Action collective	Tabous / Limites	-
		Souvent y'est associé bien souvent à une passion, mais c'est juste un modèle de financement la coopérative, ce n'est pas une fin en soit, c'est juste que ces gens-là se sont dit comment on va faire pour faire avancer une passion.	Intervenant ATR	Initiative locale	Usage / Limites	-
		Mais, eux-autres c'est le seul service qu'ils ont proche, donc la communauté s'est mobilisée. Ils ont racheté ça, ils ont formé une coopérative pour maintenir ce service là.	Intervenant PRÉS	Action collective	Nécessité	-
		J'te dirai ce qui fait qu'on a un petit peu plus c'est que c'est vraiment pour maintenir des services et éviter que ces municipalités là se dévitalisent encore plus parce que si y'a plus de service les gens vont quitter.	Intervenant PRÉS	-	Nécessité	-
		C'était des gens qui avaient des intentions politiques et puis mettre sur pied une entreprise d'économie sociale, c'était parce qu'ils croyaient aux valeurs, si j'avais voulu se partir en privé, y l'aurait fait. Le modèle coop la dimension politique d'une coopérative marchait avec ses opinions politiques, collectiviste, ça fait que, alors ça là c'est intéressant à cause de cette dimension-là. J'avais une jonction entre le projet social et l'idéologie politique de Fondateur 2.	Intervenant UQAR	Initiative locale	Idéologie	-

Enjeu	Indicateurs	Extrait codé	Entrevue	Étape du modèle	Imputable à	
					Forme	Objet
Membership	Dynamique de gouvernance	le membre utilisateur, le touriste membre utilisateur c'est une erreur, une erreur flagrante, qui est un paradoxe avec le modèle coopératif, qui ne fait pas de sens.	Coop	Conscience territoriale	Membership	Clients touristes
		Ce qui est intéressant aussi c'est de se rendre compte que les clients du bar, au début on ne se serait pas attendu à ce qu'il s'intègre vraiment dans le modèle coopératif, pis étonnant eux on une grosse volonté de s'approprier les lieux, y'a un gros effort collectif qui est fait au niveau du bar en guise de soutien.	Coop	Solidarité locale	Membership	Exploitation du bar
		Avant on avait un CA qui rassemblait uniquement des personnes, les fondateurs au début, mais vite, moi j'étais dans le CA au début, mais je suis vite devenu travailleur, je suis sorti du CA.	Coop	Action collective	Constitution CA	-
		Mais on avait encore Fondateur 2 président, coordonnateur général. On ne pouvait pas taper sur la tête du directeur général, il était administrateur au même titre que les autres.	Coop	Concertation - Empowerment	Constitution CA	-
		Il y a eu aussi une mauvaise gestion aussi, quand on s'est rendu compte de la crise, Fondateur 2 était parti six mois au Brésil, c'est lui qui s'occupait de la direction. C'est Fondateur 3 qui a pris sa place et c'est là qu'on a eu les vrais chiffres, la vraie réalité de qu'est-ce qui se passait.	Coop	Concertation - Empowerment	Concentration des pouvoirs	-
		Ce n'était pas du tout le portrait que les administrateurs pensaient avoir là.	Coop		Concentration des pouvoirs	-
		C'est grâce à cette crise-là qu'on peut dire qu'on est une entreprise qui est saine. Alors qu'avant on n'avait pas d'idée de beaucoup de détails qui nous permette de maintenant dire qu'on était beaucoup plus proche du gouffre qu'on pensait à l'époque.	Coop	Apprentissage et densification	Restructuration	-
		Y'avait pas de gestionnaires, y'avait uniquement des développeurs, c'est sur c'est mon point de vue. Quand tu n'as pas de gestionnaire, c'est aussi bien pour les gestions financières que pour les ressources humaines.	Coop	Action collective	Constitution CA	-
		Mais il était énormément critique par rapport aux informations qui étaient amenées en CA, il disait on ne prend pas de décision en CA actuellement. On fait juste oui à quelque chose qui est déjà canné d'avance. C'est là qu'on avait un président-directeur général, ce qui n'est pas possible dans le cadre des coops, c'est ce qu'on avait dans les faits. Il avait la main mise sur toute l'information.	Coop	Concertation - Empowerment	Constitution CA	-
		À un moment donné ça devenait impersonnel comme entreprise, ce qui n'était pas l'idée générale. Les gens ne se connaissaient plus et ça, c'est transformé, moi-même ne sachant pas vraiment où on allait.	Coop	Concertation - Empowerment	Distanciation	-
		Ça c'est vraiment à mon sens, là qu'il y a eu la perte de contrôle complète de la gestion, de l'organisation qui a mené à ça.	Coop	Concertation - Empowerment	-	-
		c'était géré comme une PME, ce n'était pas géré comme une coopérative, c'était géré comme une inc.	Coop	Concertation - Empowerment	Concentration des pouvoirs	-
		De l'argent personnel qui était des fois mise pour patcher des crises de liquidité et qui était retiré quand ça allait mieux et remise dans la poche du particulier qui avait mis l'argent et ça sans que personne ne le sache, donc ça marquait la réalité financière complète de la coopérative et c'est pour ça que le CA ne le savait pas non plus.	Coop	Concertation - Empowerment	Distanciation	-
		Donc en fait c'était lui il était pleinement conscient de la situation, encore je ne pense pas qu'il avait pleinement conscience de l'ampleur.	Coop	Concertation - Empowerment	Distanciation	-
		Les coops qui fonctionnent bien, y'ont des gens qui sont capable d'appuyer la gestion, pis y sont appuyé par un CA qui sont capable d'éclairer et ils ont certaines compétences pour venir combler parfois les manques qui peut y avoir dans l'organisation.	Intervenant CDR	Initiative locale	Constitution CA	-
		Ça prend des gens qui ont ces compétences-là, cet intérêt-là. Ça prend assez de gens autour qui sont business, il faut penser business.	Intervenant CDR	Solidarité locale	Quelles personnes?	-
		Tu vas avoir des consommateurs qui eux veulent avoir en premier lieu du service de la qualité, pas trop cher, et les travailleurs et veulent avoir du salaire, des conditions. De prime abord, si tu regardes au premier niveau, c'est deux entités qui ont des intérêts ou des ambitions qui ne vont pas dans le même sens.	Intervenant CDR	Action collective	Dualité, coop solidarité	-
		mais il y en a plein de coops de solidarité qui fonctionnent bien parce que dépendamment comment c'est géré, ces tensions-là, le leadership et les gens qui vont être entre l'arbre et l'écorce, leur habilité va faire que les tensions vont disparaître, ne seront pas trop présentes.	Intervenant CDR	Solidarité locale	Dualité, coop solidarité	-
		Lorsque vient le temps de faire des choix stratégiques dans une entreprise, la coopérative n'est pas le bon choix.	Intervenant CRÉ	Initiative locale	Lenteur des coops	-

Enjeu	Indicateurs	Extrait codé	Entrevue	Étape du modèle	Imputable à	
					Forme	Objet
		La formule coopérative est venue un eu naturellement, parce qu'on disait, on va réseauter, d'ou mon poste de coordonnateur touristique du début, on va réseauter toutes les entreprises de plein air sous la forme d'une coopérative.	Coop	Solidarité locale / Mobilisation des ressources	-	Relations avec le milieu
		C'est pour ça aussi qu'on a ce paradoxe entre l'auberge et le bar, c'est que le bar répond beaucoup plus aux attentes d'une coopérative que l'auberge.	Coop	Conscience territoriale	-	Bar vs Auberge
		Personne de Chicoutimi ne vient dormir à l'auberge.	Coop	Conscience territoriale	-	Auberge

Membership	Intégration des locaux	Ce qui est intéressant aussi c'est de se rendre compte que les clients du bar, au début on ne se serait pas attendu à ce qu'il s'intègre vraiment dans le modèle coopératif, pis étonnant eux on une grosse volonté de s'approprier les lieux, y'a un gros effort collectif qui est fait au niveau du bar en guise de soutien.	Coop	Solidarité locale	-	Bar
		Les meilleurs exemples, ça reste le terrain de pétanque qui au départ c'est un utilisateur du bar qui a fait la proposition, qui a amené beaucoup d'investissement pour que ça puisse se faire. Le sauna au départ c'était un gars qui voulait faire une publicité pour son modèle, finalement il nous a laissé le sauna.	Coop	Solidarité locale	-	-
		C'est sûr qu'y'a une volonté de s'impliquer plus et d'être plus à l'écoute, de créer des nouveaux organes de communication pour pouvoir savoir exactement en quoi la coop pourrait être plus au fait des besoins sociaux.	Coop	Solidarité locale	-	-
		Là on a réagi vis à vis de la population de Chicoutimi-Nord ou ce qu'on leur avait proposé de leur offrir un lit à 15 \$ ou genre si tu restais plus, y'a moyen de négocier autrement.	Coop	-	-	Auberge
		C'est sûr qu'on est de l'hébergement, donc de prime abord, on a tendance à se discréditer un peu au niveau de l'hébergement, pas au niveau du bar, des services qu'on peut offrir, mais lorsqu'il y a moyen de, quand y'a une situation, ben là on va baisser le prix.	Coop	Solidarité locale	-	Auberge
		C'est pour ça qu'on a fait ça et c'est quand ça a cet impact-là qu'on dirait que tout est à sa place, on s'en fou que ça soit plus dur, ce qu'on trouve difficile dans la basse saison c'est que les journées sont longues et quand tu tires ta paie, tu n'as pas eu un sourire, tu n'as rien.	Coop	-	-	Saisonnalité
		À la naissance, ça prend une bonne mobilisation du milieu.	Intervenant CDR	Solidarité locale	Capitalisation	-
		Après ça le gros défis, pis le facteur du succès qui va apparaître à plus long terme, c'est la capacité du CA et de la direction de garder tout le monde mobilisé, surtout les consommateurs.	Intervenant CDR	Solidarité locale	Implication	-
		ça prend des gens qui croit aux valeurs coops, qui les comprennent. Ça prend des gens sur le CA qui veulent faire vivre ça, qui souhaitent encadrer la direction.	Intervenant CDR	Conscience territoriale	Constitution CA	-
		j'te dirai ce qui fait qu'on a un petit peu plus c'est que c'est vraiment pour maintenir des services et éviter que ces municipalités là se dévitalisent encore plus parce que si y'a plus de service les gens vont quitter.	Intervenant PRÉS	-	Contexte	-
		C'est-à-dire que la coopérative peut avoir un petit nombre de travailleurs, mais un grand nombre de coopérants. Et pis, et ça ça fait que comme méthode de financement, ça fait un ancrage généralement local.	Intervenant UQAR	Solidarité locale	Ancrage local	-
		Ça fait que la contribution locale des coopératives n'est pas évidente à mon avis, pas plus que pour toutes les autres entreprises d'ailleurs.	Intervenant UQAR	-	Ancrage local	-

Enjeu	Indicateurs	Extrait codé	Entrevue	Étape du modèle	Imputable à	
					Forme	Objet
Membership	Usages des infrastructures	D'ailleurs j'voulais te dire qu'Propriétaire Villa nous a fait une fleur parce que la maison il nous l'a vendue à moitié prix et avec la formule coopérative est venue aider là-dedans parce que l'autre moitié du prix, il nous l'a souscrite sous forme de part privilégiée.	Coop	Mobilisation des ressources	Allié	-
		et là se bâtiment était à vendre, patrimonie historique, lui avait la possibilité via la ville, le ministère de la Culture, d'autres institutions financières qui ont des facilités à donner de l'argent, donc pour	Coop	Conscience territoriale	-	Patrimoine / Auberge
		Y prennent leur carte et ils partent, il s'en retourne en France et là on fait du développement de quoi? Ils n'ont pas de sentiment d'appartenance, ils ne peuvent pas s'approprier l'entreprise. Ils ne peuvent pas venir profiter et utiliser l'entreprise.	Coop	Conscience territoriale	-	Provenance des touristes
		C'est pour ça aussi qu'on a ce paradoxe entre l'auberge et le bar, c'est que le bar répond beaucoup plus aux attentes d'une coopérative que l'auberge.	Coop	Conscience territoriale	-	Auberge et bar
		Personne de Chicoutimi ne vient dormir à l'auberge.	Coop	Conscience territoriale	-	Auberge
		Ce qui est intéressant aussi c'est de se rendre compte que les clients du bar, au début on ne se serait pas attendu à ce qu'il s'intègre vraiment dans le modèle coopératif, pis étonnant eux on une grosse volonté de s'approprier les lieux, y'a un gros effort collectif qui est fait au niveau du bar en guise de soutien.	Coop	Solidarité locale	-	Bar
		Assez rapidement on se rend compte que bon, des touristes qui vont revenir sur une base régulière et qui vont consommer régulièrement des produits hôteliers, y'en a pas à la masse.	Coop	-	-	Clients touristes
		quand on était à notre paroxysme, avec Organix' action, avec l'auberge, on montait à plus de trente employés. Il sortait au-dessus de 30 000\$ en salaire par mois, des montants qui font vibrer.	Coop	Concertation - Empowerment	-	Structure et employés

Enjeu	Indicateurs	Extrait codé	Entrevue	Étape du modèle	Imputable à	
					Forme	Objet
Membership	Rôle du conseil d'administration	Nouveau conseil d'administration au mois de décembre et un nouveau départ au mois de janvier 2014.	Coop	-	Constitution du CA	-
		Avant on avait un CA qui rassemblait uniquement des personnes, les fondateurs au début, mais vite, moi j'étais dans le CA au début, mais je suis vite devenu travailleur, je suis sorti du CA.	Coop	Action collective	Constitution du CA	-
		Mais on avait encore Fondateur 2 président, coordonnateur général. On ne pouvait pas taper sur la tête du directeur général, il était administrateur au même titre que les autres.	Coop	Concertation - Empowerment	Concentration des pouvoirs	-
		Il y a eu aussi une mauvaise gestion aussi, quand on s'est rendu compte de la crise, Fondateur 2 était parti six mois au Brésil, c'est lui qui s'occupait de la direction. C'est Fondateur 3 qui a pris sa place et c'est là qu'on a eu les vrais chiffres, la vraie réalité de qu'est-ce qui se passait.	Coop	Concertation - Empowerment	Concentration des pouvoirs	-
		Ce n'était pas du tout le portrait que les administrateurs pensaient avoir là.	Coop	-	Concentration des pouvoirs	-
		C'est grâce à cette crise-là qu'on peut dire qu'on est une entreprise qui est saine. Alors qu'avant on n'avait pas d'idée de beaucoup de détails qui nous permettent de maintenant dire qu'on était beaucoup plus proche du gouffre qu'on pensait à l'époque.	Coop	Apprentissage et densification	Restructuration	-

	Y'avait pas de gestionnaires, y'avait uniquement des développeurs, c'est sur c'est mon point de vue. Quand tu n'as pas de gestionnaire, c'est aussi bien pour les gestions financières que pour les ressources humaines.	Coop	Action collective	Équipe en place	-
	Mais il était énormément critique par rapport aux informations qui étaient amenées en CA, il disait on ne prend pas de décision en CA actuellement. On fait juste oui à quelque chose qui est déjà canné d'avance. C'est là qu'on avait un président-directeur général, ce qui n'est pas possible dans le cadre des coops, c'est ce qu'on avait dans les faits. Il avait la main mise sur toute l'information.	Coop	Concertation - Empowerment	Constitution du CA	-
	y'avait personne qui était en position d'avoir un portrait réel et de pouvoir sonner la sonnette d'alarme quand ça aurait été le temps.	Coop	Concertation - Empowerment	Concentration des pouvoirs	-
	Par contre, la seule chose que je peux lui reprocher, c'est de ne pas avoir eu le souci de la transparence.	Coop	Concertation - Empowerment	Concentration des pouvoirs	-

Enjeu	Indicateurs	Extrait codé	Entrevue	Étape du modèle	Imputable à	
					Forme	Objet
Membership	Intégration des touristes	Les clients arrivaient, pouvait choisir un menu, une activité, l'entreprise était lucrative dans notre tête et avec comme profit on pouvait faire un fond pour partir des jeunes entreprises, d'où l'idée des PMEJ, ça, c'était vraiment une PME jeunesse,	Coop	Conscience territoriale	-	Mise en relation des entreprises
		le membre utilisateur, le touriste membre utilisateur c'est une erreur, une erreur flagrante, qui est un paradoxe avec le modèle coopératif, qui ne fait pas de sens.	Coop	Conscience territoriale	Membership	Clients touristes
		Y prennent leur carte et ils partent, il s'en retourne en France et là on fait du développement de quoi? Ils n'ont pas de sentiment d'appartenance, ils ne peuvent pas s'approprier l'entreprise. Ils ne peuvent pas venir profiter et utiliser l'entreprise.	Coop	Conscience territoriale	-	Clients touristes
		C'est pour ça aussi qu'on a ce paradoxe entre l'auberge et le bar, c'est que le bar répond beaucoup plus aux attentes d'une coopérative que l'auberge.	Coop	Conscience territoriale	-	Auberge et bar
		Sur 500 membres on doit avoir au moins la moitié qui sont partout, éclaté de partout, qui nous enlèvent de leur courriel information.	Coop	-	-	Provenance des membres
		Assez rapidement on se rend compte que bon, des touristes qui vont revenir sur une base régulière et qui vont consommer régulièrement des produits hôteliers, s'en a pas à la masse,	Coop	-	-	Provenance des membres

Étape du modèle	Avant ou après Crise	Extrait codé	Entrevue	Indicateur	Imputable à	
					Forme	Objet
Initiative locale	Avant	En 2003, je regardais pour acheter un bâtiment dans la région	Coop	-	-	Type
	Avant	petite auberge, et à la tête du forum social à l'époque, le président, c'était Fondateur 2 Côté et l'auberge avait un tout jeune aubergiste qui faisait son stage, qui étudiait pour l'ITHQ et qui venait faire son stage de fin d'année	Coop	-	-	Auberge
	Avant	On s'est donc retrouvé à table et s'était un peu chapeauté par le propriétaire du bâtiment et qui semait de petites graines.	Coop	Charisme	Allié	-
	Avant	On est vraiment parti la tête baissée sans passer par toutes les étapes, donc juste ça, remonter la côte, ça a pris toute l'énergie qu'on avait pour faire du développement, mais malgré tout on est quand même parti en fou.	Coop	-	-	Croissance
	Avant	J'étais allé rencontrer des gens à la CDR, coopérative c'était quelque chose qui nous rassemblait, on était dans la pleine mouvance du forum social régional, on voulait au moins aller prendre l'information, on est allé voir les différents types de coopératives, faut pas oublier qu'à ce moment-là, on avait le modèle d'un réseau dans la tête	Coop	Choix	Iddologie	-
	-	Ça fait que déjà ça te prend une masse critique de gens, des membres, des promoteurs au départ, ça prend des gens qui adhère ou qui colle aux principes coop.	Intervenant CDR	Choix	Mobilisation	-
	-	Les coops qui fonctionnent bien, y'ont des gens qui sont capable d'appuyer la gestion, pis y sont appuyé par un CA qui sont capable d'éclairer et ils ont certaines compétences pour venir combler parfois les manques qui peut y avoir dans l'organisation.	Intervenant CDR	Gouvernance / Notoriété / CA	Constitution CA	-
	-	Ce projet-là que je te parle, au départ ça aurait été une coop de travailleurs et puis vu les difficultés d'aller chercher les mises de fonds, la capitalisation, on l'a orienté vers une coop de solidarité.	Intervenant CDR	-	Exemple	-
	-	Lorsque vient le temps de faire des choix stratégiques dans une entreprise, la coopérative n'est pas le bon choix.	Intervenant CRÉ	Gouvernance / Reconnaissance	Lenteur	-
	-	Souvent y'est associé bien souvent à une passion, mais c'est juste un modèle de financement la coopérative, ce n'est pas une fin en soi, c'est juste que ces gens-là se sont dit comment on va faire pour faire avancer une passion.	Intervenant ATR	Choix	Usages / Limites	-

Étape du modèle	Avant ou après Crise	Extrait codé	Entrevue	Indicateur	Imputable à	
					Forme	Objet
Action collective	Avant	quand t'es tout seul, tu gères tes livres tout seuls, beaucoup plus simples, beaucoup plus réactif et que ça fait déjà plusieurs années qu'il travaille dans le domaine, il voit qu'il a un certain équilibre, ils ont des idées d'avenir.	Coop	Partenariats	Avantages	Entreprises plein-air
	Avant	après un an, on avait un tiroir plein et là on a réalisé qu'il fallait tenir un livre, faire des impôts, comme je fais ça, un paquet de gomme je fais quoi avec ça. On est vraiment parti la tête baissée sans passer par toutes les étapes.	Coop	-	Gestion	-
	Avant	Une entreprise privée ça nous semblait inaccessible à ce moment-là parce que, on était tous pauvres et on n'avait pas une cenne.	Coop	Choix	Limites	-
	Avant	Avant on avait un CA qui rassemblait uniquement des personnes, les fondateurs au début, mais vite, moi j'étais dans le CA au début.	Coop	Gouvernance / Pouvoir / CA	Constitution CA	-
	Avant	mais je suis vite devenu travailleur, je suis sorti du CA.	Coop	Pouvoir	Qui?	-
	Avant	L'équipe qui était en place était une équipe de développeur plus qu'une équipe de gestionnaire.	Coop	Gouvernance / CA	Constitution CA	-
	Avant	Y'avait pas de gestionnaires, y'avait uniquement des développeurs, c'est sur c'est mon point de vue. Quand tu n'as pas de gestionnaire, c'est aussi bien pour les gestionnaires que pour les ressources humaines.	Coop	Gouvernance / CA	Constitution CA	-
	-	L'image que ça peut avoir dans le milieu également, dans les CLD, la CRÉ, la MRC. Donc, plus tu vas avoir de gens qui donnent une image positive de la coopération, plus eux autres y vont en faire la promotion auprès de promoteurs; plus on va avoir de promoteurs donc plus on va lever de coopératives, mais encore là c'est tout des hypothèses.	Intervenant CDR	Reconnaissance	Allié / Perception	-
	-	(Un peu comme je mentionnais, de prime abord, ça nous prend des gens qui ont un véritable besoin et qui veulent le combler via la formule coop.	Intervenant CDR	-	Nécessité	-
	-	j'vais te rapporter ce que les financiers disent souvent, y préfère avoir un projet avec une perspective d'avenir, un secteur, plus ou moins intéressant, mais avec des très bons gestionnaires, avec un bon leader.	Intervenant CDR	Charisme	Plan de développement	-

Étape du modèle	Avant ou après Crise	Extrait codé	Entrevue	Indicateur	Imputable à	
					Forme	Objet
Mobilisation des ressources	Avant	La proximité des montagnes, le Saguenay, le lac pis je disais tout le temps. Si on arrivait à rassembler, y'aurait une économie d'échelle et ça serait intéressant de faire vivre aux gens une expérience en région	Coop	-	-	Territoire
	Avant	La formule coopérative est venue un peu naturellement, parce qu'on disait, on va réseauter, d'où mon poste de coordonnateur touristique du début, on va réseauter toutes les entreprises de plein air sous la forme d'une coopérative.	Coop	Partenariats / Locaux / Volonté	-	Relations avec le milieu
	Avant	Pas du tout parce qu'y'a un élément j'pense qu'on ne mesure jamais là-dedans, c'est comment nous notre vision c'est toujours très simple, on dit tout le temps si on se met ensemble ça va aller beaucoup mieux, mais c'est pas nécessairement ce que les gens pensent encore entre autres les petites entreprises de plein air.	Coop	-	Collaboration	-
	Avant	Et même si c'est une entreprise collective, personne n'a mis sa chemise sur la table, on est allé chercher des fonds, allez chercher certains leviers pour faire lever la coopérative, la formule coopérative.	Coop	Rentabilité	Levier économique	-
	Avant	D'ailleurs j'voulais te dire qu'Propriétaire Villa nous a fait une fleur parce que la maison il nous l'a vendue à moitié prix et avec la formule coopérative est venue aider là-dedans parce que l'autre moitié du prix, il nous l'a souscrite sous forme de part privilégiée.	Coop	Charisme / Infrastructures	Allié	-
	Avant	C'est une bonne question, j'dirai c'est en fait, tous les fondateurs ont mis 5000\$, emprunté, mais les fondateurs donc on mettait, Réjean qui lui a mis plus de temps, Fondateur 3 est devenu membre travailleur, donc en même temps, il avait des salaires, donc il a plus complété une partie, mais il avait mis une première mise de fonds, avec ses salaires, il a pu compléter, ce n'était pas un 5000 bam, mais ceux qui peuvent on le met sur la table.	Coop	-	Financement	-
	Avant	Oui oui oui au début on parle de, toute la maison a été vendue 380 000\$, j'pense pis j'pense que c'est le 1er 170 000, j'pense qu'il a pris en part II a descendu substantiellement le coût à 210 000\$ la maison pour qu'on puisse acheter. Pis le reste s'est allé en capitalisation pour la coop? Oui. En fait, le 170 000\$ c'est devenu des part privilégiée.	Coop	Charisme	Immobilisations	-
	Avant	Donc c'était vraiment ça, à être un grand facilitateur pour tout ça, donc s'il n'avait pas été là j'pense qu'on ne serait pas là.	Coop	Charisme	Allié	-
	Avant	C'est un projet à plus de 500 000\$ donc lui est financé à plus de 50% par le ministère de la Culture plus d'autres bailleurs de fonds. Oui on a bénéficié, grâce au modèle j'dirais, et en même temps ça nous a nuit, parce que pour le projet ici on aurait pu obtenir beaucoup plus de subventions si on avait été OBNI.	Coop	Partenariats / Reconnaissance	Financement public	Patrimoine / Auberge
	-	Alors le CLD est prêt à supporter une entreprise classique pendant cinq ans et une entreprise d'économie sociale pendant seulement trois ans. Que pensez-vous qu'ils favorisent le plus?	Intervenant UQAR	Reconnaissance / Partenariats	Allié / Limites	-

Étape du modèle	Avant ou après Crise	Extrait codé	Entrevue	Indicateur	Imputable à	
					Forme	Objet
	Avant	La formule coopérative est venue un peu naturellement, parce qu'on disait, on va réseauter, d'où mon poste de coordonnateur touristique du début, on va réseauter toutes les entreprises de plein air sous la forme d'une coopérative.	Coop	Locaux / Volonté / Partenariats	Nécessité	-
	Avant	La Coop compte environ 500 membres, toute forme de membership confondu	Coop	Membership	Qui?	-

Solidarité locale	Avant	Ce qui est intéressant aussi c'est de se rendre compte que les clients du bar, au début on ne se serait pas attendu à ce qu'il s'intègre vraiment dans le modèle coopératif, pis étonnant eux on une grosse volonté de s'approprier les lieux, y'a un gros effort collectif qui est fait au niveau du bar en guise de soutien.	Coop	Infrastructures / Gouvernance / Locaux / Reconnaissance	Membership	Auberge / Bar
	Avant	Les meilleurs exemples, ça reste le terrain de pétanque qui au départ c'est un utilisateur du bar qui a fait la proposition, qui a amené beaucoup d'investissement pour que ça puisse se faire. Le sauna au départ c'était un gars qui voulait faire une publicité pour son modèle, finalement il nous a laissé le sauna.	Coop	Reconnaissance / Locaux	Implication	-
	Avant	Donc toute l'idée est bonne, mais trop vite et pas eu le temps de prendre, de s'imprégner un peu à quel rythme le tourisme fonctionne ici dans la région, comment c'est quoi la haute saison, quand est-ce qu'elle commence, quand est-ce qu'elle finit, on n'a jamais fait de marketing, on n'a jamais planifié un budget marketing, on y va à la vas-y comme j'te pousse.	Coop	-	-	Développement
	Avant	C'était le président-directeur général qui était au cœur de tout ça. Je précise parce que les bailleurs de fonds qui étaient habitués de travailler avec.	Coop	Notoriété / Reconnaissance	Concentration des pouvoirs	-
	Après	Nous au contraire, on a fait le pari de la transparence et c'est pour ça qu'en assemblée générale, on a tout balancé les chiffres, mais bailleurs de fonds on a tout balancé les chiffres.	Coop	Reconnaissance / Pouvoir	Restructuration	-
	Après	C'est sûr qu'y'a une volonté de s'impliquer plus et d'être plus à l'écoute, de créer des nouveaux organes de communication pour pouvoir savoir exactement en quoi la coop pourrait être plus au fait des besoins sociaux.	Coop	Locaux / Volonté / Programmes	Valeurs sociales	-
	Avant	C'est sûr qu'on est de l'hébergement, donc de prime abord, on a tendance à se discrediter un peu au niveau de l'hébergement, pas au niveau du bar, des services qu'on peut offrir, mais lorsqu'il y a moyen de, quand y'a une situation, ben là on va baisser le prix.	Coop	Notoriété / Locaux / Volonté / Programmes	-	Auberge
	Après	Je pense que c'est ça, cet événement là, les gens se sont rendu compte qu'on était solidaire. Les gens disaient, y veulent ne pas se faire de cash c'était vraiment par solidarité, pour faciliter.	Coop	Reconnaissance / Volonté	-	Mise en valeur / Auberge
	Avant	Par exemple, notre plus vieux partenaire d'affaires, c'est eux qui font nos impressions, on a la même entente avec eux depuis le début, y'a 50 % des factures qu'on paie en argent et l'autre 50 % c'est en parts, depuis le début, mais comme c'est toujours des petits montants, ce n'est pas des parts avec des rendements terribles, mais eux aime le modèle d'affaires et ils sont des partenaires d'affaires.	Coop	Reconnaissance / Partenariats	Allié	-
	Avant	Je dirai que c'était le principal de la relation avec le CDR, mais tu vois on avait encore des questions sur des remboursements de parts, on a appelé l'intervenant CDR très bon contact tu vois, un bon appui.	Coop	Partenariats	Allié	-
	Avant	Dans le temps de l'organisme action, on a eu beaucoup de relations avec les autres acteurs et j'ai trouvé ça horrible, j'ai trouvé que les gens étaient imbus de leur personnes, de leur activité et c'est ce qui m'a fait décrocher de tout ça. On s'est dit nous, on est un établissement hôtelier et on peut faire du tourisme sans embarquer dans la game touristique.	Coop	Reconnaissance / Partenariats	-	Lier les entreprises
	-	Parfois ça prend du temps avant de se rendre compte que la direction n'est pas bonne et parfois ils ne veulent pas vraiment s'en rendre compte parce que la personne, le directeur de la coop, c'est lui qui est l'initiateur, qui a été le promoteur, c'est lui qui a fait la rédaction du plan d'affaire, qui a mis son financement pis toutes les démarches pour sa création.	Intervenant CDR	Pouvoir	Rôle du CA / Vision	-
	-	À la naissance, ça prend une bonne mobilisation du milieu.	Intervenant CDR	Notoriété / Reconnaissance / Locaux	Capitalisation	-
	-	Après ça le gros défi, pis le facteur du succès qui va apparaître à plus long terme, c'est la capacité du CA et de la direction de garder tout le monde mobilisé, surtout les consommateurs.	Intervenant CDR	Notoriété / Reconnaissance / CA / Locaux	Implication	-
	-	Ça prend des gens qui ont ces compétences-là, cet intérêt-là. Ça prend assez de gens autour qui sont business, il faut penser business.	Intervenant CDR	Gouvernance / Volonté	Qui?	-
	-	mais il y en a plein de coops de solidarité qui fonctionnent bien parce que dépendamment comment c'est géré, ces tensions-là, le leadership et les gens qui vont être entre l'arbre et l'écorce, leur habilité va faire que les tensions vont disparaître, ne seront pas trop présentes.	Intervenant CDR	Éducation / Gouvernance / Charisme	Dualité, coop solidarité	-
	-	Ici, la notion de faire de l'argent est peu être moins importante mais donner un service qui est essentielle, abordable un peu à tout le monde.	Intervenant PRÉS	Qualité / Rentabilité	Nécessité	-
	-	Pauvreté, c'est sur que nous ici on travaille très fort à défaire ça parce que bon, c'est ce que la population en générale disent des organismes communautaires, de l'économie sociale et même des coopératives.	Intervenant PRÉS	Notoriété / Reconnaissance	Tabous	-
	-	On axe beaucoup sur le fait qu'en économie sociale, les valeurs sont très centrées sur les valeurs humaines, la participation collective et tout ça donc c'est sûr que c'est souvent des choses qu'on retrouvera pas dans les entreprises privées, que les employés peuvent s'impliquer dans les processus décisionnel, qui peuvent rendre part à la répartition des bénéfices dans le modèle coop, c'est toute des choses qu'on essaie de défaire, mais c'est sûr que c'est un travail de longue haleine, mais les tabous sont vraiment ancrés.	Intervenant PRÉS	Notoriété / Éducation / Qualité / Rentabilité	Vision	-
	-	Ça tournait beaucoup sur l'ancrage social des entreprises d'économie sociale. C'est une question à laquelle on s'est cassé les dents, mais à mon avis, on n'y a jamais répondu de façon satisfaisante, sauf en disant, bien c'est évident.	Intervenant UQAR	-	Ancrage local	-
	-	C'est-à-dire que la coopérative peut avoir un petit nombre de travailleurs, mais un grand nombre de coopérateurs. Et pis, et ça ça fait que comme méthode de financement, ça fait un ancrage généralement local.	Intervenant UQAR	Gouvernance / Locaux	Ancrage local	-

Étape du modèle	Avant ou après Crise	Extrait codé	Entrevue	Indicateur	Imputable à	
					Forme	Objet
Conscience territoriale	Avant	Les clients arrivaient, pouvait choisir un menu, une activité, l'entreprise était lucrative dans notre tête et avec comme profit on pouvait faire un fond pour partir des jeunes entreprises, d'où l'idée des PMEJ, ça, c'était vraiment une PME jeunesse.	Coop	Touristes / Rentabilité / Volonté	-	Mise en relations
	Avant	et là se bâtiment était à vendre, patrimoine historique, lui avait la possibilité via la ville, le ministère de la Culture, d'autres institutions financières qui ont des facilités à donner de l'argent, donc pouf.	Coop	Infrastructures / Notoriété / Partenariats / Reconnaissance	-	Patrimoine / Auberge
	Avant	le membre utilisateur, le touriste membre utilisateur c'est une erreur, une erreur flagrante, qui est un paradoxe avec le modèle coopératif, qui ne fait pas de sens.	Coop	Touristes / Gouvernance	Membership	Clients touristes
	Avant	Y prennent leur carte et ils partent, il s'en retourne en France et là on fait du développement de quoi? Ils n'ont pas de sentiment d'appartenance, ils ne peuvent pas s'approprier l'entreprise. Ils ne peuvent pas venir profiter et utiliser l'entreprise.	Coop	Touristes / Infrastructures	-	Clients touristes
	Avant	C'est pour ça aussi qu'on a ce paradoxe entre l'auberge et le bar, c'est que le bar répond beaucoup plus aux attentes d'une coopérative que l'auberge.	Coop	Touristes / Locaux / Infrastructures	-	Bar / Auberge
	Avant	Personne de Chicoutimi ne vient dormir à l'auberge.	Coop	Infrastructures / Locaux	-	Auberge
	-	Traditionnellement le Saguenay, surtout depuis les dernières années, on a un niveau d'entrepreneuriat qui est parmi les plus faibles en Amérique du Nord. Donc si t'n'entrepris pas de façon privée ou individuelle, quand t'as des besoins, parce qu'on a un taux de chômage parmi les plus élevés, sans être le plus élevé, en Amérique du Nord.	Intervenant CDR	Contexte	Nécessité	-
	-	ça prend des gens qui croient aux valeurs coops, qui les comprennent. Ça prend des gens sur le CA qui veulent faire vivre ça, qui souhaitent encadrer la direction.	Intervenant CDR	Locaux / Éducation / CA	Constitution CA	-

Étape du modèle	Avant ou après Crise	Extrait codé	Entrevue	Indicateur	Imputable à	
					Forme	Objet
Concertation / Empowerment	Avant	quand on était à notre paroisse, avec l'organisme action, avec l'auberge, on montait à plus de trente employés. Il sortait au-dessus de 30 000\$ en salaire par mois, des montants qui font vibrer.	Coop	Emplois / Infrastructures	-	Structure / Employés
	Avant	Mais on avait encore Fondateur 2 président, coordonnateur général. On ne pouvait pas taper sur la tête du directeur général, il était administrateur au même titre que les autres.	Coop	Gouvernance / Pouvoir / Charisme / CA	Constitution CA	-
	Avant	Il y a eu aussi une mauvaise gestion aussi, quand on s'est rendu compte de la crise, Fondateur 2 était parti six mois au Brésil, c'est lui qui s'occupait de la direction. C'est Fondateur 3 qui a pris sa place et c'est là qu'on a eu les vrais chiffres, la vraie réalité de qu'est-ce qui se passait.	Coop	Gouvernance / Pouvoir / CA	Concentration des pouvoirs	-
	Avant	Mais il était énormément critique par rapport aux informations qui étaient amenées en CA, il disait on ne prend pas de décision en CA actuellement. On fait juste oui à quelque chose qui est déjà canne d'avance. C'est là qu'on avait un président-directeur général, ce qui n'est pas possible dans le cadre des coops, c'est ce qu'on avait dans les faits. Il avait la main mise sur toute l'information.	Coop	Gouvernance / Pouvoir / Charisme / CA	Constitution CA	-
	Avant	c'était géré comme une PME, ce n'était pas géré comme une coopérative, c'était géré comme une inc.	Coop	Gouvernance / Pouvoir	Concentration des pouvoirs	-
	-	-	-	-	-	-

Avant	De l'argent personnel qui était des fois mise pour patcher des crises de liquidité et qui était retiré quand ça allait mieux et remise dans la poche du particulier qui avait mis l'argent et ça sans que personne ne le sache, donc ça marquait la réalité financière complète de la coopérative et c'est pour ça que le CA ne le savait pas non plus.	Coop	Gouvernance	Distance	-
Avant	y'avait personne qui était en position d'avoir un portrait réel et de pouvoir sonner la sonnette d'alarme quand ça aurait été le temps.	Coop	Pouvoir / CA	Concentration des pouvoirs	-
Après	Par contre, la seule chose que je peux lui reprocher, c'est de ne pas avoir eu le souci de la transparence.	Coop	Pouvoir / CA	Concentration des pouvoirs	-
Après	Donc en fait c'était lui il était pleinement conscient de la situation, encore je ne pense pas qu'il avait pleinement conscience de l'ampleur.	Coop	Gouvernance / Pouvoir / Chansme	Distance	-

Étape du modèle	Avant ou après Crise	Extrait codé	Entrevue	Indicateur	Imputable à	
					Forme	Objet
Apprentissage et densification	Avant	après un an, on avait un tiroir plein et là on a réalisé qu'il fallait tenir un livre, faire des impôts, comme je fais ça, un paquet de gomme je fais quoi avec ça. On est vraiment parti la tête baissée sans passer par toutes les étapes.	Coop	-	-	Croissance
	Après	Donc ce concept là de membre utilisateurs, et reste dans cette lignée-là qu'on est en train de réévaluer quel genre davantage on peut offrir à des membres dans la mesure que c'est des consommateurs touristiques, qu'est-ce qu'on veut leur offrir pour créer une fidélisation, pour leur donner envie de s'associer à nous.	Coop	-	-	Réflexion
	Après	Aujourd'hui, on peut les nommer. (Noms de huit employés) Y'a notre soutien informatif qui est là des fois, qui est contractuel, mais qui a un très fort sentiment d'appartenance. Rajoute (Bénévole) qui réside gratuitement en échange d'une vingtaine d'heures de travail, donc c'est une dizaine de personnes en tout. Notre soundman, qui fait parti de l'équipe, il est là deux jours semaines.	Coop	Emplois	Restructuration	Lieu de travail
	Avant	trop vouloir développer alors que fallait consolider ce qu'on avait	Coop	-	-	Croissance
	Avant	cette crise-là s'est clairement due au fait qu'on a tenté de faire un développement trop grand alors que la base n'était pas très solide.	Coop	-	-	Croissance
	Après	C'est grâce à cette crise-là qu'on peut dire qu'on est une entreprise qui est saine. Alors qu'avant on n'avait pas d'idée de beaucoup de détails qui nous permette de maintenant dire qu'on était beaucoup plus proche du gouffre qu'on pensait à l'époque.	Coop	Gouvernance / Pouvoir / CA	Restructuration	-

BIBLIOGRAPHIE

- Amirou, R. (1994). Le tourisme comme objet transitionnel. *Espaces et Société*, n° 76, pp. 149-164.
- (1995). *Imaginaire touristique et sociabilités du voyage*. Paris : Presses universitaires de France, 281 p.
- Association de l'industrie touristique du Canada (AITC) (2012). *L'industrie touristique canadienne : un rapport spécial*. Ottawa, 39 p.
- Basile, J. (2014). Les Québécois en voyage au Québec. *Communiqué de presse : ATR associées du Québec*, Montréal, 10 juin 2014.
- Bellemare, G. et J.-L. Klein (2011). *Innovation sociale et territoire*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 198 p.
- Benko, G. et A. Lipietz (1992). *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. Paris : Presses universitaires de France, 424 p.
- Bouchard, M. J. et al. (2011). *L'économie sociale, vecteur d'innovation : l'expérience du Québec*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 259 p.
- Cándela, G. et P. Figini (2012). *The Economics of Tourism Destinations*. Berlin : Springer-Verlag Heidelberg, 616 p.
- Chauvin, J. (2002). *Le tourisme social et associatif en France : Acteur majeur de l'économie sociale*. Paris : L'Harmattan, 176 p.
- Clément, H. et L. Gardin (1999). *L'entreprise sociale*. Les notes de l'Institut Karl Polanyi : Impatiences démocratiques éditeur, 46 p.
- Côté, L., J.-L. Klein et M.-U. Proulx (1995). Et les régions qui perdent...? *Actes de colloque de la section développement régional du 63^e congrès de l'ACFAS*, Rimouski : GRIDEQ, 382 p.
- Côté, L., B. Lévesque et G. Morneau (2009). *État stratège et participation citoyenne*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 300 p.

- Delisle, M.-A. et L. Jolin (2008). *Un autre tourisme est-il possible? : éthique, acteurs, concepts, contraintes, bonnes pratiques, ressources*. Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec, 144 p.
- Demoustier, D. (2004). *Économie sociale et développement local : colloque franco-québécois, 9, 10 et 11 décembre 2002*. Paris : L'Harmattan : Institut de l'économie sociale, 173 p.
- Direction des coopératives du MDEIE (2007). *Coopérative de solidarité : constitution, organisation, fonctionnement*. La Direction des communications et des services à la clientèle du MDEIE, 106 p.
- Flavell, A. (2001). Migration, mobility and globaloney : metaphors and rhetoric in the sociology of globalization. *Global Network*, vol. 1, n° 4, pp. 389-398.
- Fontan, J.-M., J.-L. Klein et B. Lévesque (2003). *Reconversion économique et développement local : le rôle de la société civile*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 340 p.
- Gagnon, S. (2003). *L'échiquier touristique québécois*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 280 p.
- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche, 2^e édition*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 142 p.
- Gauthier, S. (2013). *L'histoire du mouvement coopératif au Saguenay—Lac-Saint-Jean*. Université du Québec à Chicoutimi, 75 p.
- Glaser, B. G. et A. L. Strauss (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies of Qualitative Research*. Chicago : Aldine Publishing Company, 224 p.
- Gouvernement du Québec (2012). *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020 : Un itinéraire vers la croissance*. 110 p.
- Hall, M. C. et A. Williams (2002). *Tourism and Migration : New Relationships between Production and Consumption*. Springer Netherlands, 294 p.
- Hall, M. C. (2005). Reconsidering the Geography of Tourism and Contemporary Mobility. *Geographical Research*, vol. 43, n° 2, pp. 125-139.
- Hiez, D. et É. Lavillumière (2013). *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*. Bruxelles : Larcier, 475 p.

- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. Éditions De Boeck Supérieur, 256 p.
- Jean, B. et D. Lafontaine (2005). *Territoires et fonctions, Tome 2 — Des pratiques aux paradigmes : Les systèmes régionaux et les dynamiques d'innovation en débats*. Rimouski : Éditions du GRIDEQ, 298 p.
- Jetté, C. et G. Shields (2010). *Le développement de l'économie sociale au Québec*. Anjou : Éditions Saint-Martin, 223 p.
- Jolin, L. (2012). *Droit du tourisme au Québec*, 3^e éd. rev. et corr. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 141 p.
- Jolin, L. et A. Diekmann (2013). *Regards croisés sur le tourisme social dans le monde : L'apport de la recherche*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 251 p.
- Klein, J.-L. et B. Maltais (1989). *Le récréo-tourisme. Une nouvelle voie de développement*. Chicoutimi : Module de géographie et Association professionnelle des géographes du Québec (APGQ), 147 p.
- Klein, J.-L. (1997). L'espace local à l'heure de la globalisation : la part de la mobilisation sociale. *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 41, n^o 114, pp. 367-377.
- .(2010). Changements de paradigme en géographie et aménagement du territoire. *Cahier de géographie du Québec*, vol. 54, n^o 151, pp. 133-152.
- .(2012). L'économie sociale et solidaire et la lutte contre la pauvreté en milieu local : le cas du Québec. *Revue internationale de l'économie sociale*, n^o 325, pp. 65-77.
- Klein, J.-L. et C. Champagne (2011). *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 352 p.
- Klein, J.-L., J.-M. Fontan et D.-G. Tremblay (2009). Social Entrepreneurs, Local Initiatives and Social Economy : Foundations for a Socially Innovative Strategy to Fight against Poverty and Exclusion. *Journal of Regional Science*, vol. 32, n^o 1, pp. 23-42
- Klein, J.-L., J.-L. Laville et F. Moulaert (2014). *L'innovation sociale*. Toulouse : Éditions érès, 246 p.

- Lacroix, Denise *et al.* (2013). *Portrait économique des régions du Québec*. Ministère des finances et de l'économie, 101 p.
- Laville, J.-L. et L. Gardin (1999). Les coopératives sociales italiennes. *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 12, n° 1, pp. 63-81.
- Lemieux, V. (2001). *Décentralisation, politiques publiques et relations de pouvoir*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 198 p.
- Lequin, M. (2001). *Écotourisme et gouvernance participative*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 234 p.
- Lévesque, B. (2002). *Le développement régional et local, avant et après la mondialisation*. Montréal : Alliances de recherche universités-communautés en économie sociale : Université du Québec à Montréal, 29 p.
- Lévesque, B., J.-M. Fontan et J.-L. Klein (2014). *L'innovation sociale : Les marches d'une construction théorique et pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 451 p.
- Lipietz, A. (2001). *Pour le tiers secteur – L'économie sociale : pourquoi et comment?* Paris : Éditions La Découverte & Syros, 154 p.
- Loi modifiant la Loi sur les coopératives afin de permettre la constitution de coopératives de solidarité* (1996). L.Q. c.90
- MacDonald, R. et L. Jolliffe (2003). Cultural Rural Tourism : Evidence from Canada. *Annals of Tourism Research*, vol. 30, n° 2, p. 307-322.
- Moulaert, F. et J. Nussbaumer (2008). *La logique du développement territorial*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 153 p.
- Niezgoda, A. et K. Czernek (2008). Development of cooperation between residents and local authority in tourism destination. *Original Scientific Paper*, vol. 56, n° 4, pp. 385-398.
- Parent, S., J.-L. Klein et L. Jolin (2009). Le développement communautaire local et le tourisme communautaire : une analyse conceptuelle comparative. *ESSACHESS – Journal for communication studies*, vol. 2, n° 2, pp. 73-89.
- Prévost, R. (2000). *Trois siècles de tourisme au Québec*. Québec : Les éditions du Septentrion, 366 p.

- Proulx, L. sous L. Jolin et S. Vaillancourt dir. (2004). Pour un tourisme accessible à tous, durable et solidaire. *Cahier de l'ARUC-ÉS*, 59 p.
- Proulx, L. et J. Rouleau sous L. Jolin, M. Nolin et S. Vaillancourt (2003). L'emploi dans les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme social. *Cahier de l'ARUC-ÉS*, 58 p.
- Shumpeter, J. A. (1961 [1934]). *The Theory of Economic Development*. Londres : Oxford University Press, 255 p.
- Association québécoise de l'industrie touristique (AQIT) (2014). *Étude de marché touristique intra-Québec : Qui sont les Québécois en voyage au Québec?* [En ligne]
http://www.attractionsevenements.com/satq/pdf/etudes/autre/Etude_Quebecois_vacances_FINAL.pdf (consulté le 17 avril 2014)
- Swyngedouw, E. (2004). Globalisation or Glocalisation? Networks, Territories and Rescaling. *Review of International Affairs*, vol. 17, n° 1, p. 25-48.
- (2005). « Governance, Innovation and the Citizen : The Janus Face of Governance-beyond-the-State ». *Urban Studies*, vol. 42, n° 11, p. 1991-2006.
- Swyngedouw, E., F. Moulaert et A. Rodriguez (2002). Neoliberal Urbanization in Europe : Large-Scale Urban Development Projects and the New Urban Policy. *Antipode*, pp. 543-577.
- Tourism Authority of Thailand (TAT) (2014). *Thailand welcomed 26,7 million visitor arrivals in 2013, exceeding target*. Communiqué de presse, 14 janvier 2014. [En ligne] <http://www.tatnews.org/thailand-welcomed-26-7-million-visitor-arrivals-in-2013-exceeding-target/> (consulté le 12 juin 2014)
- Tourisme Québec (2009) *Le tourisme au Québec en 2006 et en 2007*. Ministère du Tourisme [En ligne]
<http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/etudes-statistiques/tourisme-au-Quebec2006-2007.pdf> (consulté le 16 novembre 2014)
- Tourisme Saguenay—Lac-Saint-Jean (2012). *Rapport annuel : Association touristique régionale du Saguenay—Lac-Saint-Jean*. 26 p.
- Tremblay, D.-G., J.-L. Klein et J.-M. Fontan (2009). *Initiatives locales et développement socioterritorial*. Québec : Télé-université-Université du Québec à Montréal, 353 p.

- Tremblay, M., P.-A. Tremblay et S. Tremblay (2006). *Le développement social : un enjeu pour l'économie sociale*. Coll. « Collection pratiques et politiques sociales et économiques ». Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 358 p.
- (2011). Le portrait de l'économie sociale au Saguenay—Lac-Saint-Jean. *Cahier du RQRP-ÉS, Cahier no RQ-02-2011*, 94 p.
- V. Lankford, S. (1994). « Attitudes and Perceptions Toward Tourism and Rural Regional Development ». *Journal of Travel Research*, vol. 32, n° 35, p. 35-43.
- Vaillancourt, Y. (2008). L'économie sociale au Québec et au Canada : configurations historiques et enjeux actuels. *Coll. Cahiers du LAREPPS, no 07-08*. Montréal : Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales : Université du Québec à Montréal, 59 p.
- Violier, P. (1999). *L'espace local et les acteurs du tourisme*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 177 p.
- (2008). *Tourisme et développement local*. Paris : Belin, 191 p.
- World Tourism Organization (2014). *UNWTO Annual Report 2013*. Madrid : World Tourism Organization, 84 p.